

ASPECTS PSYCHOSOCIAUX



Mai 2015



SERIE STRATEGIE SOBANE
GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Direction générale Humanisation du travail

Cette publication a été réalisée avec le soutien de l'Union européenne - Fonds social européen

STRATEGIE SOBANE - GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

La stratégie **SOBANE** est une stratégie de prévention des risques à quatre niveaux (dépistage (**S**creening), **O**bservation, **A**nalyse, **E**xpertise).

La série de publications «STRATEGIE SOBANE-Gestion des risques professionnels» a pour objectif de faire connaître cette stratégie de prévention et de montrer comment l'appliquer aux différentes situations de travail. Elle comporte sous le titre "Stratégie SOBANE et méthode de dépistage DEPARIS" une présentation générale des quatre niveaux de la stratégie et d'une méthode de dépistage participatif des risques ainsi que 15 publications pour montrer comment appliquer la stratégie aux domaines de risque suivants:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1 Locaux sociaux | 9 Bruit |
| 2 Machines et outils à main | 10 Ambiances thermiques de travail |
| 3 Sécurité (accidents, chutes, glissades...) | 11 Produits chimiques dangereux |
| 4 Risques électriques | 12 Agents biologiques |
| 5 Risques d'incendie ou d'explosion | 13 Vibrations de l'ensemble du corps |
| 6 Travail avec écran | 14 Vibrations mains - bras |
| 7 Troubles musculosquelettiques | 15 Aspects psychosociaux |
| 8 Eclairage | |

Ces outils cherchent à optimiser le temps et les efforts de l'entreprise pour rendre la situation de travail acceptable quelle que soit la complexité du problème rencontré. Ils favorisent le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

L'ensemble de ces outils ainsi que la stratégie SOBANE ont été développés par l'Unité hygiène et physiologie du travail du professeur J. Malchaire de l'Université catholique de Louvain, dans le cadre du projet de recherche SOBANE cofinancé par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social européen.

Le guide de concertation DEPARIS est un guide de dépistage participatif des risques qui permet de rencontrer les exigences du niveau «Dépistage» de la stratégie SOBANE. Il s'agit d'un outil simple, économe en temps et en moyens, qui favorise le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

Cette publication a été réalisée par une équipe de recherche comprenant:

- L'Unité Hygiène et Physiologie du travail de l'UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette)
- L'Unité des Sciences Hospitalières de l'UCL (Prof. W. D'Hoore, S. Stordeur)
- Le service Recherche et Développement de IDEWE (Prof. G. Moens)
- Le service externe en prévention et protection CESI (S. Boodts)
- Le service externe en prévention et protection IDEWE (Prof. V. Hermans, Y. Cogo)
- Le service externe en prévention et protection PROVIKMO (Dr. G. De Cooman)
- Le service externe en prévention et protection MENSURA (Dr. P. Carlier)
- Le département Nouvelles Technologies et Formation du CIFO (J.F. Husson)

Pour plus de détails sur la stratégie SOBANE:

www.sobane.be

Cette publication et les autres titres de la série peuvent être obtenus gratuitement:

- Par téléphone au 02 233 42 14
- Par commande directe sur le site du Service public fédéral: www.emploi.belgique.be
- Par écrit à la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publications@emploi.belgique.be

Cette publication peut également être consultée sur le site Internet du Service public fédéral www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

La rédaction de cette publication a été achevée le 1^{er} mai 2015

Production: Direction générale Humanisation du travail

Coordination: Direction de la communication

Supervision scientifique: Alain Piette

Mise en page: Sylvie Peeters

Dessin: Serge Dehaes

Impression:

Diffusion: Cellule Publications

Editeur responsable:

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2015/1205/13

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

H/F

Les termes «travailleur», «employeur», «expert», «conseiller en prévention» utilisés dans cette brochure désignent les personnes des deux sexes.





AVANT-PROPOS

La législation relative à la prévention des risques psychosociaux (RPS) au travail, (Moniteur belge du 28 avril 2014) décrit de manière explicite les obligations des employeurs et le rôle des différents acteurs impliqués en matière de prévention des RPS, prévention qui doit se baser sur une analyse des risques.

L'objectif du document est de présenter des outils dirigeant le regard des travailleurs, de leur encadrement technique et des conseillers en prévention, vers tous les aspects techniques organisationnels et humains influençant ces risques. Il ambitionne de conduire plus rapidement et plus économiquement vers une prévention efficace.

Conformément à la stratégie SOBANE, il est conseillé à l'entreprise de remettre les problèmes psychosociaux dans le contexte général de la situation de travail en utilisant le guide de dépistage participatif des risques Déparis. Ce guide de concertation permet de passer en revue l'ensemble des risques liés aux aires de travail, à l'organisation du poste, aux autres facteurs d'ambiance et aux aspects psychosociaux, en recherchant à optimiser de manière cohérente les conditions de vie de travail.

Dans un second temps, le présent document est utilisé pour "observer" en détails tous les aspects psychosociaux du travail en recherchant toutes les améliorations concrètes simples. Dans un troisième temps, lorsque nécessaire, une méthode d'Analyse peut être utilisée avec l'assistance d'un conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux, compétent pour identifier des mesures d'amélioration plus sophistiquées et évaluer le risque résiduel.

Ce document s'adresse non seulement aux conseillers en prévention que sont les conseillers en prévention spécialisés des aspects psychosociaux du travail, les médecins du travail, les responsables de sécurité, les ergonomes ... mais aussi aux chefs d'entreprise responsables de la mise en œuvre de la prévention et aux travailleurs qui vivent cette prévention.



TABLE DES MATIÈRES

Avant -propos	3
Table des matières.....	5
I. STRATEGIE GENERALE DE GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS	7
I.1 PRINCIPES DE BASE.....	8
I.1.1 Primauté de la prévention.....	8
I.1.2 Un risque	8
I.1.3 Les compétences disponibles sont complémentaires.....	8
I.1.4 Le travailleur: acteur principal de la prévention.....	8
I.1.5 La nature des problèmes.....	8
I.1.6 Estimation vs mesurages	9
I.1.7 PME.....	9
I.2 STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES	9
I.2.1 Introduction	9
I.2.2 Les 4 niveaux de la stratégie	10
I.3 MISE EN ŒUVRE GENERALE DES METHODES D'OBSERVATION SOBANE	11
I.3.1 Mise en oeuvre	11
I.3.2 Le rapport	13
I.3.3 Présentation écrite	13
I.3.4 Présentation orale.....	14
I.3.5 Suite de l'étude	14
2. NIVEAU 2: OBSERVATION.....	15
2.1 INTRODUCTION.....	16
2.1.1 Objectifs.....	16
2.1.2 Qui?	16
2.1.3 Comment?	16
2.1.4 Points à discuter	17
2.1.5 Terminologie.....	18
2.2 PROCÉDURE.....	18
2.2.1 L'organisation du travail.....	18
2.2.2 Le contenu du travail.....	21
2.2.3 Les conditions de travail	23
2.2.4 Les relations interpersonnelles au travail	27
2.2.5 Les conditions de vie au travail.....	30
2.2.6 Synthèse	30
2.2.7 Mesures à court terme	31
2.3 RAPPORT DE L'ETUDE D'OBSERVATION	31
2.3.1 Synthèse des résultats de l'Observation.....	31
2.3.2 Le rapport	31
3. NIVEAU 3: ANALYSE.....	35



FICHES D'AIDES

OBSERVATION

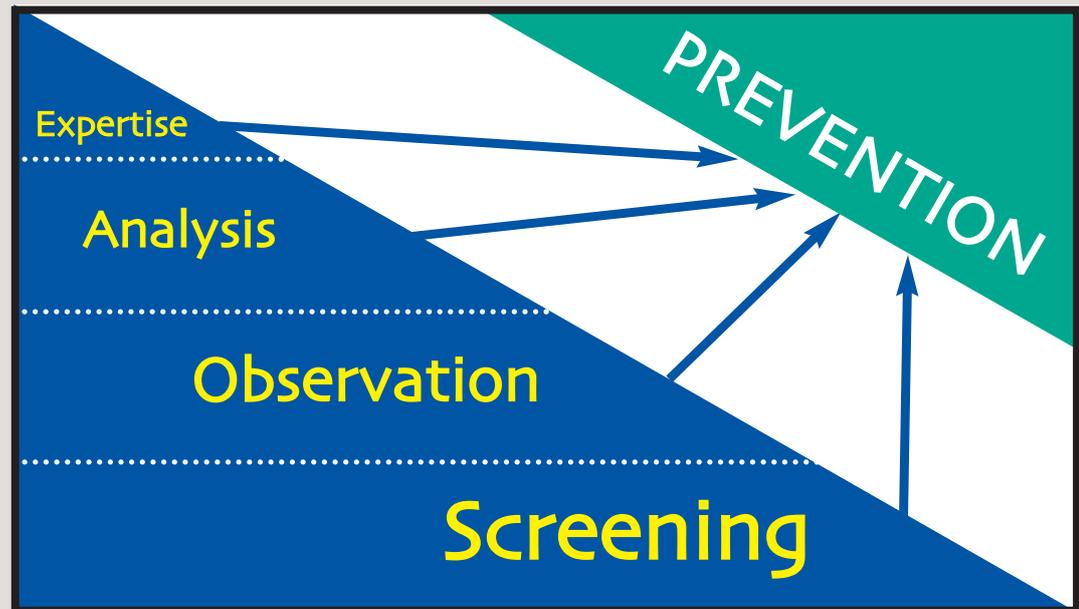
Fiche 1: Cadre réglementaire des risques psychosociaux au travail	41
Fiche 2: Définition des risques psychosociaux au travail et des différents concepts	48
Fiche 3: Impact des risques psychosociaux (RPS) au travail.	53
Fiche 4: Le burnout	58
Fiche 5: Charge de travail mental	62
Fiche 6: Flexibilité et intensification du travail	64
Fiche 7: Ambiguïtés et conflits de rôle	66
Fiche 8: Tâches de vigilance.	68
Fiche 9: Traitement de l'information et prise de décision	70
Fiche 10: Apprentissage.	73
Fiche 11: Soutien social des collègues et du supérieur	75
Fiche 12: Différents types de leadership.	77
Fiche 13: Entretien de fonctionnement.	79
Fiche 14: Entretien d'évaluation	82
Fiche 15: Discrimination au travail	86

ANALYSE

Fiche 16: Outils pour la prévention des risques psychosociaux (RPS) www.respectautravail.be	88
---	----



1. STRATEGIE GENERALE DE GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



1.1 PRINCIPES DE BASE

La loi sur le bien-être au travail requiert que l'employeur assure la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail en mettant en œuvre les principes généraux de la prévention:

1. Eviter les risques
2. Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
3. Combattre les risques à la source
4. Adapter le travail à l'homme
5. ...

La stratégie SOBANE qui est utilisée dans le présent document cherche à rendre ces exigences plus réalisables et plus efficaces.

Cette stratégie s'appuie sur quelques principes de base fondamentaux:

1.1.1 Primauté de la prévention

L'accent est mis, non pas sur la protection et la surveillance de la santé, mais sur la prévention des risques.

1.1.2 Un risque

Un risque est la probabilité de développer un dommage d'une certaine gravité, compte tenu de l'exposition à un certain facteur de risque et des conditions dans lesquelles se fait cette exposition.

La réduction du risque doit donc se faire, en réduisant l'exposition, en améliorant les conditions de cette exposition et en tentant de réduire la gravité des effets. Il s'agit d'agir de manière cohérente sur ces différents aspects.

1.1.3 Les compétences disponibles sont complémentaires

- Les compétences en santé et sécurité sont peut-être croissantes, du salarié à l'expert en passant par la ligne hiérarchique, les conseillers en prévention internes, les médecins du travail, les conseillers externes...
- Cependant, en même temps, la connaissance de ce qui se passe réellement dans la situation de travail diminue.
- Il est donc nécessaire de combiner ces 2 savoirs complémentaires de manière cohérente en fonction des besoins.

1.1.4 Le travailleur: acteur principal de la prévention

Dans la mesure où le but est le maintien et l'amélioration du bien-être du salarié, aucune action pertinente ne peut être entreprise sans la connaissance de la situation de travail que seul le salarié détient. Le salarié est alors l'acteur principal et non pas seulement l'objet de la prévention

1.1.5 La nature des problèmes

Le salarié "vit" sa situation de travail, non comme un ensemble de faits distincts et indépendants, mais comme un tout: le bruit influence les relations; l'organisation technique entre postes influence les risques musculosquelettiques; le partage des responsabilités influence le contenu du travail.

Une action cohérente sur la situation de travail nécessite donc une approche systémique, globale de cette situation, remettant tout problème qui fait surface dans son contexte.



1.1.6 Estimation vs mesurages

L'objectif principal est la prévention. Pour mettre celle-ci en oeuvre, une estimation des risques est souvent suffisante tandis que des mesurages peuvent être nécessaires pour résoudre des problèmes plus complexes. Ainsi, dans le domaine psychosocial, des études menées à grandes échelles peuvent aider à détecter des problèmes qui sans cela seraient restés inaperçus.

1.1.7 PME

Les méthodes développées dans les grandes entreprises sont rarement applicables dans les PME, alors que l'inverse est vrai.

Les méthodes sont donc à développer en prenant en compte les capacités et moyens des PME où travaillent plus de 60% de la population de salariés.

1.2 STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES

1.2.1 Introduction

La stratégie SOBANE, est constituée de quatre niveaux progressifs, Dépistage, Observation, Analyse et Expertise.

Il s'agit bien d'une stratégie, en ce sens qu'elle fait intervenir des outils, des méthodes, des moyens de plus en plus spécialisés, au fur et à mesure des besoins.

A chaque niveau, des solutions d'amélioration des conditions de travail sont recherchées.

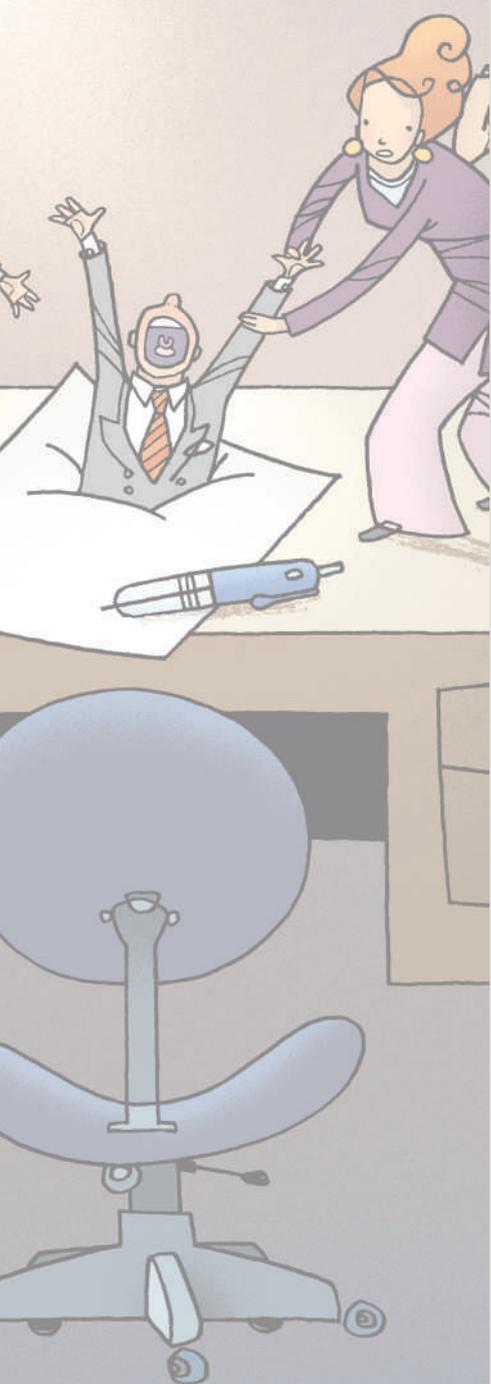
Le recours au niveau suivant n'est nécessaire que si, malgré les améliorations apportées, la situation reste inacceptable.

Le niveau de Dépistage est réalisé quelle que soit la nature de l'élément (plainte, accident...) qui déclenche l'intérêt pour la situation de travail. Ce problème est ainsi remis dans son contexte et d'autres aspects conditionnant également la santé, la sécurité et le bien-être sont identifiés. Des solutions sont recherchées pour l'ensemble de la situation de travail.

Les niveaux suivants (Observation, Analyse, Expertise) ne sont menés que si le niveau précédent n'a pas abouti à solutionner le problème de manière totalement satisfaisante. La nécessité du passage aux autres niveaux dépend donc de la complexité de la situation de travail.

Les moyens mis en œuvre pour la recherche de solutions sont peu coûteux aux 2 premiers niveaux. Ils sont plus coûteux aux niveaux supérieurs mais utilisés à bon escient et appropriés à la situation rencontrée. La stratégie permet donc d'être plus efficace, plus rapidement et de manière moins coûteuse.

La stratégie permet également de situer les différents intervenants: les personnes des entreprises pour mener les niveaux de Dépistage et d'Observation, le recours à une aide généralement externe, le conseiller en prévention, pour l'Analyse et éventuellement un spécialiste pour l'Expertise.



1.2.2 Les 4 niveaux de la stratégie

Niveau 1, Dépistage

Il s'agit ici seulement d'identifier les problèmes principaux et de remédier aux erreurs flagrantes telles que trous dans le sol, récipients contenant un solvant et laissés à l'abandon, écran tourné vers une fenêtre....

Cette identification est réalisée de manière interne, par des personnes de l'entreprise connaissant parfaitement les situations de travail, quand bien même elles n'ont pas de formation ou n'ont qu'une formation rudimentaire en ce qui concerne les problèmes de sécurité, de physiologie ou d'ergonomie. Ce seront donc les opérateurs eux-mêmes, leur encadrement technique immédiat, l'employeur lui-même dans les PME, un conseiller en prévention interne avec les opérateurs dans les entreprises plus grandes.

Un groupe formé de quelques opérateurs et de leur entourage professionnel (avec un conseiller en prévention, si disponible) réfléchit sur les principaux facteurs de risque, recherche les actions immédiates d'amélioration et de prévention et identifie ce qu'il faut étudier plus en détails.

Une personne au sein de l'entreprise, le coordinateur, est désignée pour mener à bien ce Dépistage et coordonner la mise en œuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 2, Observation) pour les points à approfondir.

L'outil utilisé est le guide de concertation **Déparis** présenté dans la première brochure de la collection SOBANE expliquant la stratégie **SOBANE** et **Déparis**.

Niveau 2, Observation

De nouveau, un groupe (de préférence le même) de travailleurs et de responsables techniques (avec un conseiller en prévention, si disponible) observent plus en détails les conditions de travail afin d'identifier les solutions moins immédiates et déterminer ce pour quoi l'assistance d'un conseiller en prévention est indispensable.

A défaut de pouvoir réunir un tel groupe de réflexion, l'utilisateur réalise seul l'Observation en recueillant auprès des opérateurs principalement les informations nécessaires.

Ce niveau 2, Observation, requiert une connaissance intime de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes, les fonctionnements normaux et anormaux. La profondeur de cette Observation varie en fonction du facteur de risque abordé et en fonction de l'entreprise et de la compétence des participants.

De nouveau, un coordinateur (de préférence le même) est désigné pour mener à bien ce niveau d'Observation et coordonner la mise en œuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 3, Analyse) pour les points difficiles à approfondir.

Niveau 3, Analyse

Lorsque les niveaux de Dépistage et Observation n'ont pas permis de ramener le risque à une valeur acceptable ou qu'un doute subsiste, il faut aller plus loin dans l'Analyse de ses composantes et dans la recherche de solutions.

Cet approfondissement doit être réalisé avec l'assistance de conseillers en prévention ayant la compétence requise et disposant des outils et des techniques nécessaires. Ces personnes seront en général des conseillers en prévention externes à l'entreprise, intervenant en étroite collaboration avec les conseillers en prévention internes (et non en leur lieu et place) pour leur apporter la compétence et les moyens nécessaires.



L'Analyse concerne la situation de travail dans des circonstances particulières déterminées au terme du niveau 2, Observation. Elle peut requérir des mesurages simples avec des appareils courants, ces mesurages ayant des objectifs explicitement définis d'authentification des problèmes, de recherche des causes, d'optimisation des solutions... Le point important de ce niveau est le recours à une aide généralement externe, un conseiller en prévention, ayant une formation suffisante dans le domaine de risque du problème résiduel.

Le conseiller en prévention et le coordinateur repartent du travail réalisé aux niveaux précédents. La première tâche est donc de revoir les résultats du Dépistage mais surtout de l'Observation. Ensuite, l'Analyse des items identifiés précédemment est réalisée. Les résultats de cette Analyse sont discutés avec les intervenants des niveaux précédents et en particulier le coordinateur. Ils décident éventuellement du recours à un spécialiste (Expertise) pour des mesurages sophistiqués et ponctuels.

Niveau 4, Expertise

L'étude à ce niveau 4, Expertise, est à réaliser par les mêmes personnes de l'entreprise et conseillers en prévention, avec l'assistance supplémentaire d'experts très spécialisés. Elle va concerner des situations particulièrement complexes et requérir éventuellement des mesurages spéciaux.

1.3 MISE EN ŒUVRE GÉNÉRALE DES MÉTHODES D'OBSERVATION SOBANE

La méthode de **Dépistage Déparis** est idéalement utilisée au cours d'une réunion avec 4 à 7 personnes connaissant intimement la situation de travail ou appelées à intervenir dans la recherche et la concrétisation des solutions préconisées au cours de la réunion.

Au terme du **Dépistage**, il a été décidé par exemple

- de réparer les sols, remplacer certains outils et certains récipients contenant des produits chimiques, remplacer certains filtres sur certaines machines, adapter une certaine procédure de travail, mieux se répartir le travail, redéfinir les responsabilités....
- d'approfondir un ou plusieurs aspects de la situation de travail, par exemple: les contraintes posturales, les définitions de rôle, les relations collectives et individuelles, le partage des responsabilités ...

1.3.1 Mise en oeuvre

Selon la philosophie **SOBANE**, cet approfondissement est réalisé au moyen de la méthode d'**Observation** se rapportant au problème à étudier plus en détails et, de nouveau, au cours d'une réunion avec les mêmes personnes.

Alors que, au cours de la réunion **Déparis**, l'ensemble des aspects de la situation de travail était passé en revue, lors de la réunion d'**Observation**, la discussion est centrée sur un aspect particulier: le bruit dans l'atelier ou les manutentions ou le travail sur écran...

La mise en oeuvre reprend de nombreux points déjà décrits pour le niveau 1, **Dépistage Déparis**.

La direction doit au préalable à toute action:

- avoir été informée pleinement des implications de l'utilisation de la méthode
- avoir pris conscience de ses engagements
- avoir marqué son total accord à sa mise en oeuvre

Les étapes de la mise en oeuvre sont les suivantes:

1. Information par la direction de la ligne hiérarchique et des salariés sur les objectifs poursuivis et engagement de celle-ci de tenir compte des résultats des réunions et des études.
2. Définition d'un petit groupe de postes formant un ensemble, une "situation" de travail: celui-ci devrait être le même que celui constitué au niveau 1, **Dépistage Déparis**.
3. Désignation d'un coordinateur par la direction avec l'accord des travailleurs: de nouveau, ce devrait être la même personne que celle ayant coordonné le **Dépistage Déparis**.
4. Préparation du coordinateur: il lit le guide d'**Observation** en détails et se forme à son utilisation. Il adapte l'outil à la situation de travail concernée en modifiant des termes, en éliminant certains aspects non concernés, en en transformant d'autres ou encore en ajoutant des aspects supplémentaires.
5. Constitution d'un groupe de travail avec des travailleurs-clés de la situation de travail concernée, désignés par leurs collègues et leurs représentants et de personnels d'encadrement technique choisis par la direction. Il comprend au moins un homme et une femme en cas de groupe mixte. Ce groupe de travail devrait être le même que celui qui a participé au **Dépistage Déparis**, avec, éventuellement 1 ou 2 personnes en plus du bureau des méthodes, du service de maintenance ou encore du service des achats.
6. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail, de nouveau afin de pouvoir retourner directement aux postes de travail pour discuter certains points.
7. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure. Les items à discuter peuvent, soit être distribués aux participants avant ou au début de la réunion, soit être projetés par rétroprojecteur ou multimédia sur un écran, de manière à guider efficacement la discussion.
8. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur les aspects repris sous cette rubrique et en s'attardant, non pas à déterminer si la situation est pas, un peu ou beaucoup satisfaisante, mais à
 - ce qui peut être fait pour améliorer la situation, par qui et quand
 - ce pour quoi il faudra demander l'assistance d'un conseiller en prévention lors d'un niveau 3, **Analyse**
9. Après la réunion, synthèse par le coordinateur en mettant au net
 - les rubriques utilisées, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
 - la liste de solutions envisagées avec indication de qui fait quoi et quand
 - la liste des points à étudier plus en détails avec les priorités.
10. Présentation des résultats aux participants, révision, ajouts...
11. Finalisation de la synthèse.
12. Présentation à la direction et aux organes de concertation.
13. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus au moyen de la méthode de niveau 3, **Analyse**, de la stratégie **SOBANE**.

Le texte suivant peut aider à préciser le but de la réunion:

"Au cours de la réunion, nous allons passer en revue tous les points relatifs au facteur de risque "———" qui font que le travail est difficile, dangereux, peu efficace ou désagréable.

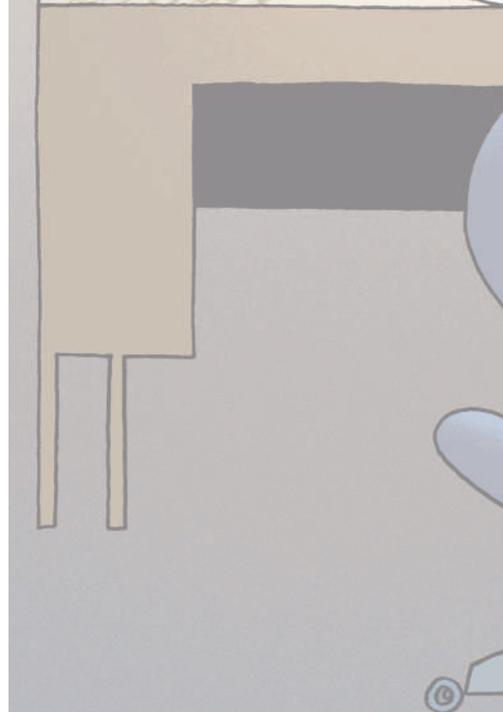
L'objectif n'est pas de savoir si c'est facile ou agréable à 20, 50 ou 100 %.

Il est de trouver ce qui peut être fait concrètement, tout de suite, dans 3 mois et plus tard pour que ce soit plus efficace et plus agréable. Il peut s'agir de modifications techniques, de nouvelles techniques de travail, mais aussi de meilleures communications, de réorganisation des horaires, de formations plus spécifiques.

Pour certains points, nous devrions arriver à dire ce qu'il faut changer et comment concrètement le changer.

Pour d'autres, des études complémentaires devront être réalisées.

La Direction s'engage à établir un plan d'actions dans le but de donner suite au mieux à ce qui sera discuté."



A défaut de pouvoir organiser une réunion de 4 à 7 personnes, le **coordinateur** conduira l'**Observation** seul ou avec une ou deux personnes et éventuellement sur le lieu même de travail. Cette solution non idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

Le **coordinateur** ou ces personnes doivent cependant:

- bien connaître le poste de travail (aussi bien que les opérateurs eux-mêmes !)
- prendre les avis des opérateurs de façon informelle
- avoir des connaissances techniques pour la recherche et la mise en œuvre pratique des solutions
- retourner par la suite directement ou indirectement vers les opérateurs et leur encadrement technique pour avis sur les solutions envisagées.

Cette façon de faire n'est donc conseillée que si la mise sur pied d'une réunion d'un groupe de travail n'est pas possible, à ce moment là, au sein de l'entreprise.

1.3.2 Le rapport

Ce rapport doit comprendre:

- L'exposé du problème:
 - la façon dont le problème est apparu et a été posé au départ: plaintes, maladies, absences ...
 - les avis des opérateurs et des personnes de l'entreprise lors du niveau de **Dépistage**.
- Les résultats de l'intervention, sans trop s'attarder aux différentes interventions successives mais en rendant aux intervenants leurs mérites respectifs:
 - les aspects qui ont été **Observés** en détail et les solutions proposées.
 - le cas échéant, les aspects pour lesquels une **Analyse** est à réaliser.
- Une synthèse des solutions et améliorations techniques ou organisationnelles.
- Une justification globale de ces solutions, en montrant que:
 - elles sont réellement susceptibles de résoudre les problèmes décrits précédemment
 - elles ne vont pas engendrer d'autres problèmes pour l'ensemble ou pour certains opérateurs
 - elles sont compatibles avec les exigences de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- La justification éventuelle de la nécessité d'une **Analyse** complémentaire.
- Un schéma de réalisation des solutions préconisées avec **qui fait quoi, quand, comment** et avec quel **suivi** dans le temps, afin d'augmenter la probabilité que le rapport soit suivi d'effets concrets.
- Une synthèse de ce rapport final en 1 page reprenant les solutions techniques principales.

1.3.3 Présentation écrite

La critique majeure concernant de tels rapports est qu'ils sont en général beaucoup trop littéraires et conventionnels.

Le but étant de donner l'information nécessaire à la prise de décision, le rapport doit être court, simple et débarrassé de toute considération superflue, générale ou hors de propos.

Sans tomber dans le style télégraphique:

- des alinéas, des retraits sont utilisés, comme dans le présent texte, pour souligner et hiérarchiser les informations
- le nombre de tableaux, de graphiques statistiques... est réduit au minimum

- les informations y sont présentées sous une forme systématique, facile à saisir, intuitive
- des schémas techniques, photos, sont utilisés si nécessaire.

Enfin, le texte est revu mot par mot pour

- supprimer toute répétition;
- simplifier la lecture et la compréhension;
- respecter la suite logique des items, idées ...;
- faciliter la recherche d'une information particulière.

Contrairement à l'habitude, le rapport commencera par la synthèse d'un page, repoussant en second plan et en annexe l'information détaillée.

1.3.4 Présentation orale

Les circonstances déterminent la procédure exacte à suivre.

Idéalement cependant, la synthèse doit être présentée simultanément ou séquentiellement:

- A l'employeur, parce qu'il a la responsabilité des conditions de santé au travail et est celui qui décide.
- Aux opérateurs, parce qu'ils sont directement concernés. La mise en œuvre de solutions techniques, même excellentes, sans consultation préalable des intéressés, compromet temporairement, voire définitivement, leur efficacité.
- A toutes les personnes qui ont participé aux différentes étapes de l'intervention, parce qu'ils en ont le mérite principal.
- A la hiérarchie, à l'encadrement technique, parce qu'ils sont responsables de la mise en œuvre et du maintien des solutions.
- Aux autres partenaires de la prévention (médecins du travail, conseillers en prévention ...), bien naturellement.

Le succès de l'intervention dépend non seulement de sa qualité, mais bien souvent surtout de la façon dont elle est présentée.

Alors que tous les protagonistes (employeurs, encadrement, opérateurs) pensent bien connaître les conditions de travail, ils en ont des visions parfois étonnamment différentes. La mise en évidence des conclusions des réunions sont alors très utiles pour arriver à une représentation commune de la situation et des problèmes, ainsi que des possibilités d'amélioration.

1.3.5 Suite de l'étude

Si l'étude d'**Observation** met en évidence des points nécessitant une **Analyse** plus approfondie, un conseiller en prévention spécialisé dans le domaine concerné doit être contacté.

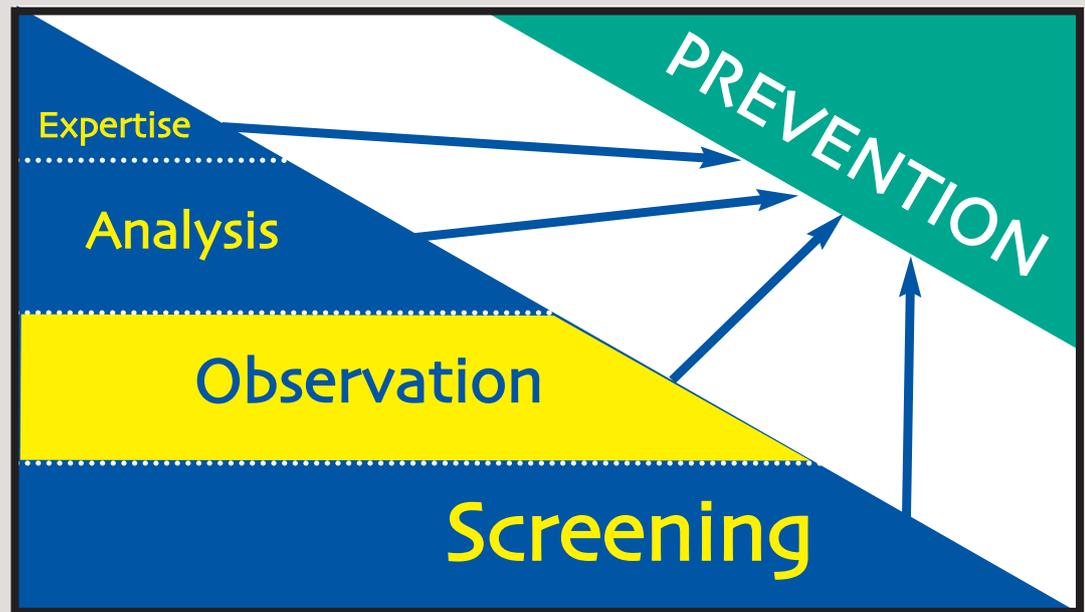
La démarche à adopter avec ce conseiller en prévention est de:

- lui donner connaissance du travail accompli précédemment aux niveaux **Dépistage** et **Observation**
- revoir ces résultats, conclusions, propositions de solutions
- confirmer ou amender ces propositions
- définir de manière précise ce qui fera l'objet de l'**Analyse** et dans quel but

Tous les documents de travail des différents niveaux seront conservés dans l'entreprise afin de servir plus tard de point de référence lors de modifications des postes ou lors de la conception de nouvelles conditions de travail.



2. NIVEAU 2: OBSERVATION



2.1 INTRODUCTION

2.1.1 Objectifs

- Étudier la situation en ce qui concerne les aspects psychosociaux.
- Déterminer les mesures qui peuvent être prises pour améliorer la situation.

2.1.2 Qui?

- Les **salariés** et leur **encadrement** connaissant parfaitement la situation,
- Les **responsables** (encadrement, bureau d'étude, conseillers en prévention internes)

Pour la mise en évidence des problèmes et la recherche d'améliorations simples et durables.

2.1.3 Comment?

Une description plus détaillée de la façon de mettre en œuvre les guides d'Observation se trouve dans l'introduction générale de la stratégie SOBANE.

Seules les directives principales sont rappelées ci-dessous.

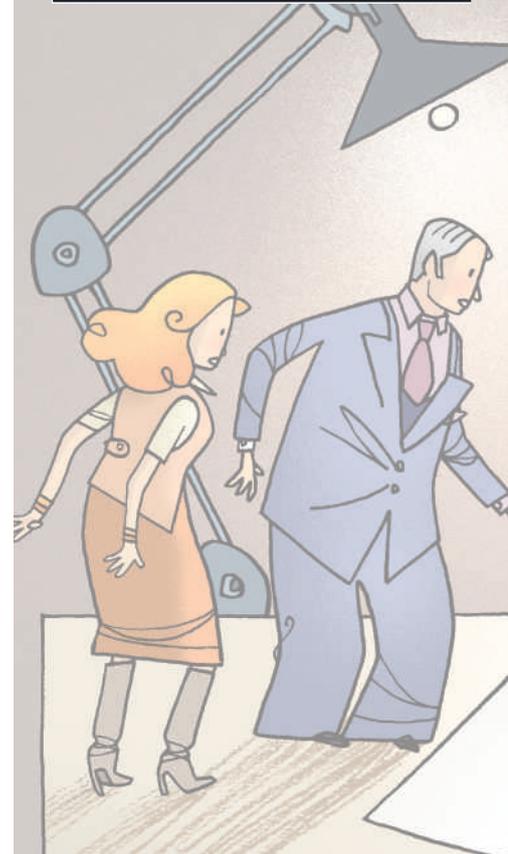
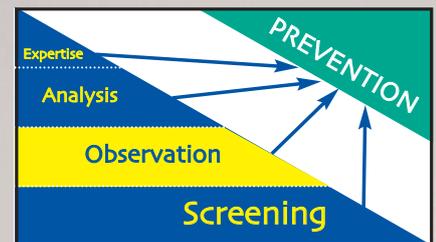
La démarche est semblable à celle utilisée lors du niveau 1, **Dépistage Déparis** et les participants devraient être les mêmes:

1. Définition du petit groupe de postes formant une "situation" de travail
2. Désignation d'un **coordinateur**
3. Préparation du coordinateur: il lit le guide **d'Observation** en détails, se forme à son utilisation et adapte l'outil à la situation de travail
4. Constitution d'un **groupe de travail** avec des travailleurs-clés et de personnels d'encadrement technique. Ce groupe comprend au moins un homme et une femme en cas de poste mixte
5. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail (pendant 2 heures en moyenne)
6. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure
7. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur:
 - ce qui peut être fait **concrètement** pour améliorer la situation, par qui et quand
 - ce pour quoi il faudra demander **l'assistance** d'un conseiller en prévention au niveau **d'Analyse**

La discussion porte sur la situation de travail en prenant en compte les caractéristiques des travailleurs et, en particulier, le fait qu'il s'agit d'hommes ou de femmes, de sujets jeunes, de plus âgés, de personnes connaissant la langue locale ou non...

8. Après la réunion, préparation de la synthèse des résultats par le coordinateur, en mettant au net
 - les tableaux utilisés, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
 - la liste de solutions envisagées avec des propositions sur **qui fait quoi et quand**
 - la liste des points à étudier plus en détails à un niveau 3, Analyse, avec les priorités.
9. Les résultats sont présentés aux participants, à la direction et au comité de prévention et de protection au travail pour révision, ajouts et décisions
10. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus par une méthode de niveau 3, **Analyse**.

A défaut de pouvoir organiser une réunion de 4 à 7 personnes, le coordinateur conduit l'Observation seul ou avec une ou deux personnes et éventuellement sur le lieu



même de travail. Cette solution non idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

2.1.4 Points à discuter

La procédure d'Observation décrite ci-après aborde les aspects suivants. Ces différents aspects ont naturellement des interactions entre eux:

1. L'organisation du travail

- Le degré d'initiative, l'autonomie
- L'autonomie du groupe
- La liberté de contact
- Les responsabilités
- Les erreurs
- La concertation sociale

2. Le contenu du travail

- L'ambiguïté de rôle
- Les conflits de rôle
- Le rythme de travail
- Les retards et interruptions
- La diversification et l'intérêt du travail
- Le niveau d'attention
- Les décisions

3. Les conditions de travail

- L'emploi
- Les salaires
- Les horaires et la durée de travail
- Les pauses
- Les compétences
- La formation
- L'entretien de fonctionnement
- L'évaluation professionnelle
- Les perspectives d'avenir

4. Les relations interpersonnelles au travail

- Les relations entre travailleurs
- Les relations entre services internes
- Le type de leadership – la hiérarchie
- Les relations avec la hiérarchie
- Les relations avec les tiers
- Le climat social
- Le harcèlement et les discriminations

5. Les conditions de vie au travail : elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail ...

La plupart de ces aspects ont été abordés lors de la réunion Déparis (Niveau I, Dépistage de la stratégie SOBANE).

Tous ces aspects ne sont peut-être pas applicables à la situation de travail à Observer. **Un premier travail va donc consister à choisir ceux qui concernent la situation de travail.**

Ceci doit être fait sur base des résultats des discussions lors de la réunion Déparis.



On retiendra donc les aspects insuffisamment abordés au niveau de Déparis ou ceux pour lesquels des mesures de prévention n'ont pu être trouvées ou restent insuffisantes pour obtenir une situation de travail acceptable.

Il est conseillé de parcourir rapidement chaque aspect avant de le sélectionner ou non, et non de se baser uniquement sur son titre.

2.1.5 Terminologie

<p>Les risques psychosociaux (RPS) (Fiches 1, 2, 3 et 4)</p>	<p>Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.</p>
<p>Le stress (Fiches 1, 2 et 3)</p>	<p>La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail.</p>
<p>La charge de travail mental (Fiche 5)</p>	<p>Selon ISO 10075-2, la charge de travail mental est fonction:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des exigences de la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,... • des capacités de traitement de la personne chargée d'exécuter cette tâche.
<p>La violence au travail (Fiches 2 et 3)</p>	<p>La violence au travail est définie comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.</p>
<p>Le harcèlement moral au travail (Fiches 2 et 3)</p>	<p>Le harcèlement moral au travail est défini comme un ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne lors de l'exercice de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.</p>
<p>Le harcèlement sexuel au travail (Fiches 2 et 3)</p>	<p>Le harcèlement sexuel au travail est défini comme tout comportement verbal, non verbal ou corporel non désiré à connotation sexuelle qui a pour objectif ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.</p>
<p>Discrimination (Fiche 15)</p>	<p>On parle de discrimination lorsqu'il y a une différence de traitement entre différentes personnes sans qu'il n'y ait de critère objectif et raisonnable en justification et que cette différence est basée soit sur le genre, la race, la couleur, l'origine, la nationalité, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, un handicap, une opinion politique ou religieuse, la santé, etc.</p>

2.2 PROCÉDURE

2.2.1 L'organisation du travail

A. Le degré d'initiative, l'autonomie (Fiche 6)

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.



- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner ...).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

B. L'autonomie du groupe

- Chaque service s'organise lui-même en ce qui concerne:
 - les pauses, les rotations;
 - les horaires et les congés;
 - les heures supplémentaires et leur récupération;
 - les retards de travail ou de production;
 - les creux et pics de travail (chômage partiel...).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

C. La liberté de contact

- Chacun sait:
 - les problèmes qu'il peut résoudre seul;
 - l'assistance qu'il doit demander pour résoudre les autres problèmes.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts qu'ils jugent nécessaires avec les services périphériques
 - pour l'exécution de leur travail;
 - ou en cas de problème.
- les entités à contacter sont bien identifiées;
- leur nombre est limité;
- elles peuvent répondre rapidement.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

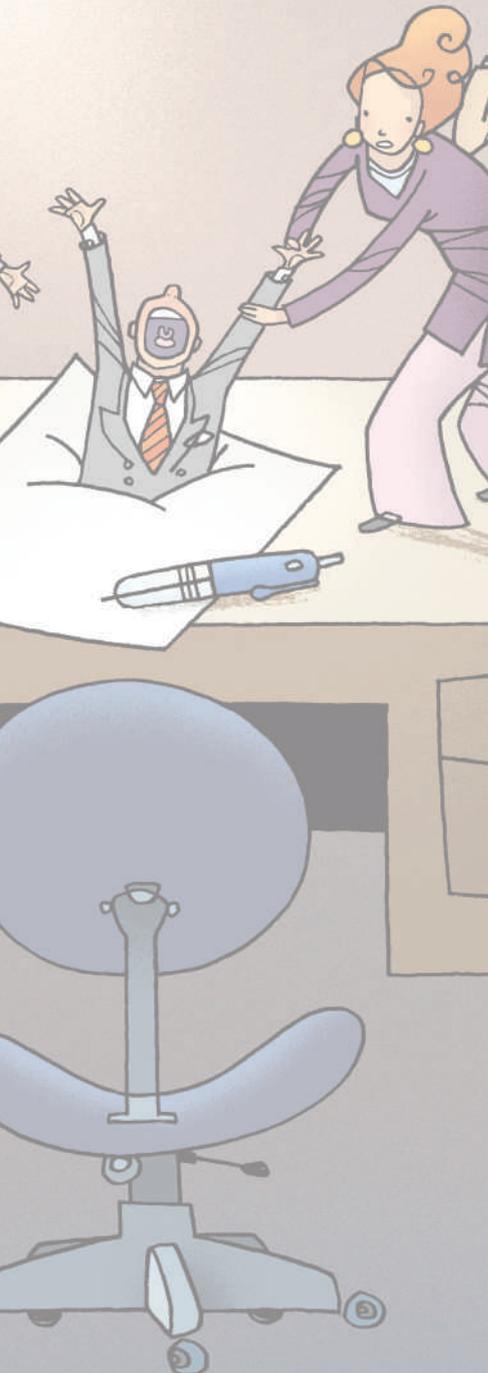
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les responsabilités

- Les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence.
- Tous les travailleurs connaissent et apprécient les responsabilités qui leur sont données et tous les trouvent ni trop légères, ni trop lourdes;
 - responsabilités vis-à-vis d'autres travailleurs;
 - responsabilités vis-à-vis du client;
 - responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;
 - responsabilités vis-à-vis des produits finis.
- Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent d'assurer ses responsabilités.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?



E. Les erreurs

- Les conséquences des erreurs sur l'équipement, la production, les personnes... ne sont pas trop importantes.
- Le travailleur corrige lui-même ses erreurs éventuelles.
- En cas d'erreur, une analyse objective est menée sans recherche de culpabilité.
- Des mécanismes de contrôle sont mis en place pour repérer les erreurs au plus tôt.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

F. La concertation sociale

- La direction montre son engagement pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail.
- Les relations direction – syndicats sont bonnes et constructives.
- Les travailleurs sont bien informés de ce qui se passe dans l'entreprise.
- L'entreprise a la volonté de prévenir les risques et les problèmes de santé-sécurité et non seulement d'obéir à la loi.
- Les syndicats sont reconnus par la direction et par les travailleurs et remplissent leur rôle de contrôle et de soutien:
 - ils disposent des moyens (locaux, temps, affichage ...);
 - ils abordent les problèmes à temps;
 - ils sont bien formés;
 - ils représentent tous les travailleurs (y compris sous-traitants, intérimaires, stagiaires ...).
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) abordent les vrais problèmes dans un climat constructif.
 - Les représentants de la direction ont un mandat clair pour prendre des décisions et s'engager dans des actions.
 - Les réunions sont bien préparées et bien conduites.
 - Le climat est à la concertation, non à la revendication ou au conflit.
 - Le médecin du travail assiste au CPPT.
 - D'autres spécialistes, le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail, la personne de confiance ou certains travailleurs sont invités pour des points spécifiques quand nécessaire.
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) délivrent conseil et formation en matière de prévention des risques psychosociaux.
- A défaut de ces organes (dans les PME), des réunions du personnel sont organisées pour discuter les problèmes de politique de l'entreprise et de santé-sécurité.
- L'entreprise a organisé un système efficace de diffusion de l'information (journal, affichage, réunions ... pour rapport CPPT, plan social, plan annuel ...).
- Le plan annuel et le plan à 5 ans de santé-sécurité sont connus et sont mis en application et chacun connaît sa contribution à ces plans.
- Les syndicats ont une influence réelle sur:
 - les modifications du règlement du travail;
 - le recours aux sous-traitants, intérimaires ou stagiaires;
 - la politique de formation;
 - l'organisation du travail;
 - la politique de promotion;
 - les temps de travail;
 - l'introduction de nouvelles technologies;
 - l'introduction de primes/d'avantages extralégaux;
 - l'introduction de chômage partiel;
 - les prestations d'heures supplémentaires;
 - les critères en cas de licenciement collectif/individuel;
 - le système de classification de fonctions;
 - la fixation des jours de congé;



- l'introduction de systèmes de contrôle du temps;
- la détermination de bénéficiaires de l'interruption de carrière;
- les mesures dans le cadre de la lutte contre l'absentéisme pour cause de maladie.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.2 Le contenu du travail

A. L'ambiguïté de rôle (Fiche 7)

- Chaque travailleur connaît exactement:
 - la nature de son travail: ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent;
 - son rôle dans les procédures de travail;
 - sa contribution dans les résultats obtenus;
 - les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre;
 - les modifications techniques ou de procédures apportées éventuellement à son travail;
 - ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail).
- Chaque travailleur dispose de tous les éléments pour la bonne exécution de son travail:
 - les informations sont compréhensibles, complètes et disponibles au bon moment;
 - le matériel est complet, fonctionnel et disponible au bon moment.
- Il y a peu d'écarts entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique en ce qui concerne:
 - la quantité de travail demandée;
 - la qualité de travail demandée.
- Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent régulièrement pour:
 - définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail ...);
 - répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun;
 - solutionner les problèmes rencontrés.
- Le travailleur sait comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Les conflits de rôle (Fiche 6)

- Personne ne doit faire face à des ordres ou des attentes contradictoires.
 - Les exigences de travail et de santé-sécurité sont compatibles.
 - La ligne hiérarchique est claire.
 - Les exigences de travail (production, sécurité, santé) sont compatibles avec les objectifs personnels de chaque travailleur.
 - Les moyens techniques et organisationnels fournis pour réaliser le travail permettent de l'exécuter en respectant ces exigences.
- Aucune compétition n'est organisée, n'existe, ni n'est tolérée entre les membres d'une situation de travail.
 - Par contre, une saine émulation entre collègues est favorisée.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

C. Le rythme de travail

- Le nombre de travailleurs au sein de la situation de travail est adéquat et suffisant.
- Chacun connaît ses horaires et son programme de travail suffisamment à l'avance.
- La vitesse d'exécution n'est ni trop grande, ni trop faible.
- Le temps imparti aux tâches permet de réaliser en sécurité et en qualité les tâches annexes de planification et d'entretien.
- En cas de surcharge de travail, un travailleur peut se faire aider par un collègue compétent.
- En cas de sous-charge de travail, le travailleur est affecté à des tâches à long terme (rénovation, rangement, classement, vérification du matériel, entretien ...) qui n'entraînent pas la réalisation de la tâche principale.
- Le travailleur peut réaliser les tâches routinières et répétitives en mode automatique sans réfléchir constamment à son travail.
- Les ressources (en personnel, matériel et stock) sont adaptées de façon à répondre aux fluctuations de la charge de travail (ventes, soins ...).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les retards et interruptions

- Les retards dans le travail sont faciles à rattraper.
- Le travail est peu interrompu par des circonstances sur lesquelles le travailleur n'a pas d'influence:
 - des incidents divers dans le fonctionnement dus à:
 - . des modifications inattendues dans le processus de production;
 - . des pannes de machines ou des problèmes de matériel ou de logiciels;
 - . des informations inexistantes, manquantes ou tardives;
 - . une mauvaise préparation du travail en amont;
 - . une mauvaise coordination entre travailleurs;
 - . des ruptures de stock de matériel;
 - . des problèmes de synchronisation (le matériel arrive trop tôt ou trop tard).
 - des coups de téléphone ou visites de collègues ou clients;
 - le courrier électronique.
- Les problèmes (pannes, stock ...) sont en général résolus rapidement.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts pour y remédier.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

E. La diversification et l'intérêt du travail (Fiche 5)

- Le travail comprend aussi bien des tâches préparatoires que des tâches d'exécution et des tâches d'appui
 - Des tâches préparatoires:
 - . analyser la situation et la tâche à exécuter/accomplir;
 - . planifier les tâches et les activités (préparation intellectuelle);
 - . aller chercher le matériel requis;
 - . vérifier son état de fonctionnement.
 - Des tâches d'exécution
 - Des tâches d'appui:
 - . entretien préventif du matériel (machines, outils, équipements,...);
 - . réglage du matériel;
 - . réparation;
 - . contrôle de qualité;
 - . encodage de données;
 - . transmission de l'information;
 - . apprentissage et encadrement de nouveaux travailleurs.
- L'activité laisse place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone).
- Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent de tâches régulièrement (rotation) dans un même ensemble de travail.



- Le travail apporte une valeur ajoutée importante au produit fini.
- Les tâches sont conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement.
- Le travail n'est pas accablant émotionnellement du fait:
 - des conséquences graves d'erreurs éventuelles;
 - de la nature des tâches et des relations aux patients (hôpitaux, homes...);
 - du contact et du soutien à des tiers (professions d'aide).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

F. Le niveau d'attention (Fiche 8)

- Le travail demande une attention et une concentration moyenne, ni permanente ni trop occasionnelle en fonction:
 - de la gravité des actions à prendre;
 - du caractère imprévisible des événements.
- Pour être réalisé en sécurité et en qualité, le travail requiert ni trop ni trop peu:
 - de réflexion ou d'attention et sur un nombre limité d'éléments en même temps;
 - de précision;
 - de concentration surtout lorsque les sources de distraction sont nombreuses.
- Il n'y a ni trop ni trop peu d'informations à retenir en même temps et pendant une longue période (mémoire à court terme).
- Il est possible de s'isoler pour des tâches demandant de la concentration.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

G. Les décisions (Fiche 9)

- Le travailleur doit prendre un certain nombre, ni trop faible ni trop élevé, de décisions.
 - Le nombre de choix de décisions possibles est limité.
 - Les informations nécessaires ne sont pas trop nombreuses et sont disponibles.
 - Ces décisions sont faciles à prendre.
 - La vitesse de réaction nécessaire est normale.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.3 Les conditions de travail

A. L'emploi

- Les critères de recrutement sont clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser:
 - les qualifications exigées sont adéquates (ni trop faibles, ni trop importantes);
 - l'expérience professionnelle exigée est pertinente (ni trop faible, ni trop importante).
- Lors du recrutement, les travailleurs sont clairement et adéquatement informés:
 - de la mission, des buts et valeurs partagés;
 - de l'organisation de l'entreprise;
 - du contenu du travail;
 - des temps de travail;
 - du salaire, des gratifications et des avantages extralégaux;
 - des possibilités de promotions.
- Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées.
- L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée.
- Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée.

- Les postes vacants sont rapidement comblés.
- Le turnover reste faible et n'est pas motivé par la situation de travail.
- La sécurité d'emploi est garantie pour au moins 5 ans:
 - pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine);
 - pas de menace de restructuration;
 - pas de menace de délocalisation;
 - pas de menace de faillite.
- Les travailleurs sont clairement et rapidement informés:
 - collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail;
 - personnellement sur leur avenir.
- En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel).
- La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous.
- Il n'y a pas de périodes de chômage économique.
- En cas de chômage économique partiel:
 - le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs;
 - les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?**

B. Les salaires

- Les salaires sont compétitifs par rapport à la concurrence et par rapport aux autres entreprises dans la région.
- Les travailleurs connaissent les bases objectives sur lesquelles les salaires et gratifications sont octroyés.
- Ces bases sont respectées en pratique.
- Les heures supplémentaires, le travail de nuit, les prestations extraordinaires et les frais de déplacement sont réglés rapidement.
- Les salaires prennent en compte la qualification, les aptitudes et l'expérience de chaque travailleur.
- Aucun système de prime de prise de risque n'existe.
- La rémunération tient compte de la pénibilité du travail.

**Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?**

C. Les horaires et la durée de travail

- Les horaires de travail sont satisfaisants en ce qui concerne:
 - la durée par jour;
 - la durée par semaine;
 - l'heure du début et de fin du travail;
 - le nombre de jours de congé consécutifs par semaine;
 - la durée du travail en continu;
 - les pauses repas au cours de la journée de travail.
- Les horaires sont flexibles dans la mesure du possible et dans des marges déterminées, en ce qui concerne:
 - l'heure de début et l'heure de fin de la journée de travail;
 - le nombre d'heures par jour;
 - le nombre d'heures par semaine.
- Les horaires sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...).
- Les règles liées aux horaires sont connues, appréciées et respectées par tous.
- Il y a le moins possible de travail de nuit et d'horaires coupés.
- Les travailleurs font rarement des heures supplémentaires.
 - Uniquement lorsque cela est absolument inévitable.
 - Selon un programme communiqué au moins une semaine à l'avance.
 - Les heures supplémentaires sont comptabilisées.



- Les travailleurs peuvent les récupérer librement ou sont rémunérés en conséquence.
- Le remplacement des absents est bien organisé (équipes volantes, intérimaires,...).
- Si le travail est organisé en équipe.
 - Il y a le moins possible de travail de week-end.
 - Le système de rotation est dans le sens: matin – après-midi – nuit – repos.
 - Les postes commencent de préférence à 7, 15 et 23 h.
 - La rotation est telle qu'il n'y a pas trop (idéalement pas plus de 3) nuits consécutives au travail.
 - L'horaire est connu 4 à 8 semaines à l'avance.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les pauses

- Chaque travailleur et/ou le groupe dans son ensemble peut décider de prendre des pauses de récupération fréquentes et courtes (plutôt qu'une longue pause) lorsque les circonstances de travail sont pénibles:
 - travail bruyant, à la chaleur ou au froid;
 - travail physiquement lourd;
 - travail mentalement fatigant;
 - travail pénible par la posture à adopter;
 - travail répétitif et rapide selon un rythme imposé.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

E. Les compétences

- Les travailleurs ont été affectés à certaines tâches sur base d'une description de fonction et en tenant compte de leurs compétences.
- Les tâches correspondent bien à la fonction et aux compétences des travailleurs.
- Le travail permet à chacun d'utiliser et de développer ses aptitudes et ses connaissances.
- Tous les travailleurs bénéficient de possibilités de développement personnel et professionnel.
- Les travailleurs plus âgés ont la possibilité de transmettre leurs connaissances professionnelles et leur expérience aux plus jeunes.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

F. La formation (Fiche 10)

- La période d'apprentissage a été raisonnable:
 - ni trop courte: elle comprend la formation à d'autres tâches préparatoires ou d'appui qui ont été ajoutées;
 - ni trop longue: le contenu du travail est clairement délimité et devient facile après apprentissage.
- Au cours de l'apprentissage (accueil des nouveaux engagés):
 - les travailleurs ont eu le temps et les possibilités matérielles d'améliorer leurs aptitudes et compétences;
 - ils ont été parrainés par des personnes expérimentées.
- Tous les travailleurs (jeunes, plus anciens, intérimaires, sous-traitants...) reçoivent systématiquement une formation et des informations:
 - . à l'entrée dans l'entreprise;
 - . lors de tout changement de fonction;
 - . de façon périodique (recyclage).
- sur les règles en usage dans l'entreprise (règlement d'ordre intérieur);
- sur les aspects techniques spécifiques à leur travail;
- sur les aspects de santé et de sécurité, les risques et la prévention.



- Le contenu et la forme des formations sont adéquats et satisfaisants en ce qui concerne:
 - les aspects organisationnels;
 - les tâches à réaliser;
 - les aspects de sécurité et santé.
- Les modifications des processus de travail sont progressives: ni trop rapides ni trop fréquentes de sorte que les travailleurs peuvent s'adapter.
- L'entreprise encourage les travailleurs à se recycler et se perfectionner professionnellement. Elle planifie les sessions de formation.
- Les recyclages et perfectionnements peuvent conduire à des évolutions de fonction et de salaires.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

G. L'entretien de fonctionnement (Fiche 13)

- L'entretien de fonctionnement:
 - consiste en une discussion (et non en une justification);
 - permet aux deux interlocuteurs d'émettre des critiques;
 - débouche sur la recherche du meilleur mode de fonctionnement.
- L'entretien de fonctionnement permet:
 - de redéfinir les attentes et les objectifs;
 - d'envisager avec le travailleur ses possibilités de carrière;
 - d'augmenter le sentiment de maîtrise de la situation de travail.
- L'entreprise met à la disposition des travailleurs des outils leur permettant d'identifier leurs points forts et faibles, leurs intérêts et leurs objectifs professionnels.
- Le personnel d'encadrement a été formé à conduire des entretiens de fonctionnement.
- Un compte-rendu de l'entretien est préparé et signé par les 2 parties.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

H. L'évaluation professionnelle (Fiche 14)

- Chacun sait quand et comment son travail est évalué.
- L'évaluation est menée par le supérieur hiérarchique le plus proche.
- Chacun connaît et comprend la procédure d'évaluation.
 - Les critères sur base desquels le travail est évalué sont clairs, objectifs et connus par les travailleurs.
 - L'évaluation n'est pas un processus continu mais prend cours périodiquement selon un planning connu.
 - L'évaluation ne comporte pas de contrôle visuel ou par machine ou ordinateur.
- Le personnel d'encadrement a été formé à conduire des entretiens d'évaluation.
- Chacun est informé des résultats de son évaluation.
- Chacun connaît les conséquences de ces évaluations concernant sa rémunération, son emploi, ses promotions ...

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

I. Les perspectives d'avenir

- Les fonctions sont clairement classifiées et chacun connaît les possibilités et les conditions de promotion.
- Les possibilités de promotion ne sont ni insuffisantes ni excessives.
- Les critères de promotion sont clairs et objectifs:
 - ils sont connus du personnel;
 - ils tiennent compte des aptitudes professionnelles et sociales;
 - ils sont respectés par l'entreprise.



- Chacun a la possibilité d'orienter sa carrière en suivant un cours de recyclage ou une formation complémentaire en rapport avec sa fonction actuelle ou future.
- Les appels à candidature pour postes vacants sont communiqués clairement et en priorité au personnel en place.
- L'entreprise favorise la promotion interne pour occuper les postes du premier niveau hiérarchique.

Que faire de concret pour améliorer

2.2.4 Les relations interpersonnelles au travail

A. Les relations entre travailleurs (Fiche 11)

- La constitution des équipes de travail ne varie pas trop souvent.
- Le groupe de travail s'entend bien, chacun sent qu'il appartient au groupe et personne n'est socialement isolé (pas de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social ou d'exclusion).
- Un climat de confiance et de collaboration existe:
 - pas de méfiance, irritation, hostilité;
 - pas de divergence de vue ou de dispute;
 - pas d'esprit de compétition.
- Les conditions de travail permettent aux travailleurs de parler librement et efficacement tant à propos du travail que d'autres sujets.
 - le bruit n'est pas trop élevé.
 - le contact visuel est toujours possible.
 - personne ne travaille à l'écart des autres.
 - les pauses et repas peuvent être pris en commun.
- Les différentes activités (en particulier les tâches désagréables ou peu valorisantes) sont équitablement réparties entre les différents travailleurs.
- Les travailleurs s'entraident:
 - ils font librement appel à un ou plusieurs collègues en cas de surcharge ou difficulté de travail;
 - ils s'échangent des conseils, des suggestions, de l'expérience et se forment les uns les autres;
 - ils parlent de leurs difficultés de travail ou personnelles sans perdre la face ni être ridiculisés;
 - ils se soutiennent moralement en cas de difficultés personnelles (décès...) ou liées au travail (accident, maladie, évaluation ...);
 - ils peuvent être remplacés par un collègue en cas de problème passager.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Les relations entre services internes

- Les relations entre services sont bonnes (techniques, commerciaux...):
 - Les objectifs des différents services sont compatibles (ex.: qualité vs rapidité ...).
 - Les rythmes de travail et modes d'organisation sont compatibles.
 - Des réunions de concertation sont organisées pour analyser les problèmes et trouver des solutions.
 - Les différents services s'entraident en cas de difficultés ou de retard.
 - Les services d'assistance (entretien, maintenance) sont capables de résoudre les problèmes techniques rapidement.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

C. Le style de leadership – la hiérarchie (Fiche 12)

- Les personnes qui occupent les différentes positions hiérarchiques sont connues de tous les travailleurs.
- Elles ne changent pas constamment.
- Elles ont les compétences professionnelles et sociales requises pour exercer ces responsabilités.
- Elles montrent de la considération pour les travailleurs.
- Elles collaborent entre elles et aucun conflit ne rejait sur les travailleurs.
- Elles recherchent de manière effective la concertation (management participatif).
- Leur autorité est reconnue et appréciée par tous.
- Les travailleurs reconnaissent l'intégrité et la probité de leur supérieur hiérarchique.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les relations avec la hiérarchie (Fiche 11)

- Les ordres de travail sont clairs.
- Le responsable donne les informations nécessaires, suffisamment à temps et suggère les manières de réaliser le travail.
- Les travailleurs participent aux prises de décision relatives:
 - à l'organisation du travail;
 - à la vie quotidienne dans l'entreprise.
- Des réunions d'équipe sont tenues régulièrement selon un planning. Elles sont consacrées à:
 - faire le bilan du travail réalisé et des efforts fournis;
 - redéfinir les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin d'éviter ambiguïtés et conflits de rôle;
 - planifier et organiser le travail;
 - donner l'information sur les changements et les discuter;
 - analyser tous les incidents de fabrication ou d'organisation, en rechercher les causes et les remèdes;
 - analyser toutes les insatisfactions, les divergences de vue et les conflits de rôle ou interpersonnels et en rechercher les remèdes.
- Les travailleurs peuvent émettre des suggestions et des critiques, même envers leurs supérieurs sans crainte de représailles.
- Le responsable tient suffisamment compte de ces avis et remarques.
- Le responsable est accessible, disponible et abordable si les travailleurs ont besoin d'assistance.
- Il cherche à résoudre les conflits (et non pas les occulter) par des discussions ouvertes et constructives.
- Il délègue ses responsabilités en cas de besoin.
- La ligne hiérarchique traite les travailleurs sans discrimination comme des partenaires dans l'accomplissement du travail:
 - les travailleurs ne sont pas trop livrés à eux-mêmes;
 - les responsables ne sont pas trop dirigistes.
- Chaque travailleur reçoit rapidement un feedback (positif ou négatif) sur les tâches accomplies:
 - ce feedback concerne la quantité et la qualité du travail;
 - il n'est pas présenté ni ressenti comme un contrôle et aide chaque travailleur à améliorer sa maîtrise du travail;
 - l'utilité de son travail et son apport dans l'entreprise sont régulièrement reconnus.
- Chaque travailleur voit son travail explicitement et suffisamment apprécié.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?





E. Les relations avec les tiers

- Les relations avec les tiers sont de bonne qualité et n'engendrent pas de conflits ou de violence physique ou psychique.
- Les rapports avec les tiers ne représentent pas une charge émotionnelle trop élevée.
- L'accueil des tiers est bien organisé : fléchage, ticket, disposition de la réception...
- La disposition du local est adéquate pour accueillir convenablement des tiers: confidentialité, emplacement, sièges, bureau, comptoir...
- Vous êtes en possession de toute l'information nécessaire pour répondre dans l'immédiat à la personne. Dans le cas contraire, le délai de réponse est raisonnable et bien connu de tout le monde y compris des tiers.
- En cas de contact avec des personnes difficiles et ou violentes, il vous est possible d'accepter ou non de les recevoir.
- Le contact avec les tiers se fait suite à un rendez-vous, la lettre d'invitation ou de convocation est suffisamment claire pour que la personne reçoive toutes les informations utiles : lieu, date, heures d'ouvertures, documents nécessaires...
- L'accès aux bureaux n'est possible que si la personne se présente avec la lettre d'invitation ou de convocation. Sans celle-ci, l'accès au bâtiment lui est refusé.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

F. Le climat social

- Le personnel est en général satisfait des conditions de vie dans l'entreprise.
 - Le nombre d'accidents du travail ou d'incidents ou accidents industriels est faible.
 - L'absentéisme pour causes de maladies non a priori associées au travail est faible.
 - Les mouvements de grève sont très rares et résolus rapidement.
 - Le nombre de plaintes à propos des conditions et relations de travail est faible.
 - Les symptômes potentiels de stress individuels (alcoolisme, fatigue, médicaments...) sont rares.
- Toutes les plaintes sont prises sérieusement en considération.
- L'origine de tout symptôme de stress est étudiée et une solution est recherchée.
- Les travailleurs ont le sentiment que l'entreprise les traite avec justice et équité (évite les privilèges).
- Les structures et procédures d'accueil des problèmes personnels (insatisfaction, stress, harcèlement, fatigue...) existent et sont utilisées:
 - la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux sont connus, disponibles et appréciés:
 - les procédures sont claires et connues.
- L'image de marque de l'entreprise, point de vue social et point de vue économique est excellente.
- L'infrastructure sociale (transport, crèche, vestiaires, cafétéria, sport, distributeurs de boissons...) est tout à fait satisfaisante.
- Les travailleurs prennent des initiatives en matière d'activités sociales et reçoivent l'appui de l'entreprise dans la mesure des moyens disponibles.
- Des endroits sont prévus pour s'isoler en cas de nécessité (religion, prise d'un traitement pour maladie chronique, pause pour femmes enceintes ou allaitantes ...).
- Les conditions de travail (horaires, fatigue, stress) sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille...).
- L'entreprise respecte la vie privée des travailleurs.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

G. Le harcèlement et les discriminations (Fiche 15)

- Aucun cas de harcèlement moral ou sexuel, ni aucune situation ambiguë d'intimité indésirable ne sont tolérés et n'existent.
- Aucune discrimination n'existe explicitement et implicitement:
 - en fonction de l'âge, du sexe, des origines, de la langue, de caractéristiques personnelles, de maladie...;
 - à l'embauche, lors du travail, lors des évaluations, pour les salaires et pour les promotions.
- Il n'y a pas de malentendu ou de conflit d'intérêt entre travailleurs de statuts différents (CDI, CDD, intérimaires...).
- L'entreprise fait régulièrement une information et mène des actions de prévention du stress, du harcèlement moral, du harcèlement sexuel, des discriminations.
- Aucune tension n'existe entre différents groupes (âge, sexe, origine, langue, statuts...) dans l'entreprise.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.5 Les conditions de vie au travail

Elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, les facteurs d'environnement, les substances utilisées, les positions de travail...

La plupart de ces aspects ont été abordés lors de la réunion Déparis (Niveau I, Dépilage de la stratégie SOBANE).

2.2.6 Synthèse

- Portez un **jugement** sur la situation actuelle:
- **Sur base des Observations** réalisées ci-dessus sur
 - l'organisation du travail
 - le contenu du travail
 - les conditions de travail
 - les relations interpersonnelles au travail
 - les conditions de vie au travail
- **Trouvez-vous la situation:**
 - acceptable
 - à contrôler par une personne compétente (conseiller en prévention aspects psychosociaux...)
 - non acceptable et à améliorer rapidement
- **Bilan des mesures de prévention/amélioration envisagées**
- Reprenez les mesures envisagées aux sections de l'**Observation**
- Précisez **qui fait quoi** et **quand** par ordre de **priorité**, à partir des réponses aux questions:

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?

Que faut-il étudier plus en détails ?

- Risque résiduel après prévention
- Évaluez l'état futur probable si les mesures de prévention/amélioration envisagées ci-dessus sont réellement prises
- **Nécessité** d'une **Analyse** (niveau 3) plus approfondie:
- En tenant compte:
 - de l'efficacité des mesures de prévention/amélioration envisagées
 - du risque résiduel dans l'état futur anticipé
- Déterminez sur quoi doit porter l'**Analyse**
- Déterminez quelle en est l'**urgence**



2.2.7 Mesures à court terme

- Prise en charge individuelle de certains travailleurs en difficulté (stress, burn-out, harcèlement, discrimination...)
- Modification provisoire de l'organisation du travail évitant des conflits ouverts violents (affectation provisoire à un autre poste de travail, mise à l'écart temporaire...)
- ...
- Pendant combien de temps?

2.3 RAPPORT DE L'ETUDE D'OBSERVATION

2.3.1 Synthèse des résultats de l'Observation

Le rapport doit faire la synthèse de toutes les informations progressivement récoltées et des solutions ou améliorations mises en œuvre ou projetées. Il comprendra:

- Un résumé des antécédents à l'**Observation**
 - la façon dont le problème est apparu et a été posé au départ
 - les grandes lignes de l'étude de **Dépistage** avec les opérateurs et l'encadrement
- Les résultats de l'**Observation** et les solutions proposées, en se servant du modèle de rapport préparé à cet effet et qui suit les différents points du guide **d'Observation**
- Une justification globale de ces solutions, en montrant que:
 - elles sont réellement susceptibles de résoudre les problèmes décrits précédemment;
 - elles ne vont pas engendrer d'autres problèmes pour les opérateurs;
 - elles sont compatibles avec les exigences de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- Une synthèse des solutions et améliorations techniques ou organisationnelles avec des propositions de **qui fait quoi, quand, comment** et avec quel **suivi** dans le temps.
- Le cas échéant, les aspects pour lesquels une **Analyse** est à réaliser.
- Une synthèse de ce rapport final en 1 page reprenant les solutions techniques principales.

Une description plus détaillée de la façon de rédiger ce rapport et de le présenter à la Direction et aux opérateurs se trouve dans l'introduction générale de la stratégie SOBANE.

2.3.2 Le rapport

Canevas de collecte des informations:

- à adapter à la situation rencontrée
- utilisé pour la rédaction du rapport

Entreprise:

Situation de travail:

Coordinateur:

Personnes ayant participé à l'étude:

Dates:

Facteur	Observations	Prévention-protection
1. L'organisation du travail		
• Le degré d'initiative, l'autonomie		
• L'autonomie du groupe		
• La liberté de contact		
• Les responsabilités		
• Les erreurs		
• La concertation sociale		
2. Le contenu du travail		
• L'ambiguïté de rôle		
• Les conflits de rôle		
• Le rythme de travail		
• Les retards et interruptions		
• La diversification et l'intérêt du travail		
• Le niveau d'attention		
• Les décisions		
3. Les conditions de travail		
• L'emploi		
• Les salaires		
• Les horaires et la durée de travail		
• Les pauses		
• Les compétences		
• La formation		
• L'entretien de fonctionnement		
• L'évaluation professionnelle		
• Les perspectives d'avenir		
4. Les relations interpersonnelles au travail		
• Les relations entre travailleurs		
• Les relations entre services internes		
• Le type de leadership – la hiérarchie		
• Les relations avec la hiérarchie		
• Les relations avec les tiers		
• Le climat social		
• Le harcèlement et les discriminations		
5. Les conditions de vie au travail		
Rappel des aspects abordés lors de la réunion Déparis (Niveau 1, Dépistage de la stratégie SOBANE).		
• ...		
• ...		
• ...		





6. Synthèse

Risque actuel

- **Sur base des Observations** réalisées ci-dessus sur

- l'organisation du travail
- le contenu du travail
- les conditions de travail
- les relations interpersonnelles au travail
- les conditions de vie au travail

- **Trouvez-vous la situation:**

- acceptable
- à contrôler par une personne compétente (conseiller en prévention aspects psychosociaux...)
- non acceptable et à améliorer rapidement

Bilan des mesures de prévention/amélioration envisagées

- **qui fait quoi, quand, par ordre de priorité**

Qui	Quoi	Quand

Risque résiduel après prévention

- **état futur probable**

Nécessité d'une Analyse (niveau 3) plus approfondie

- **quelle urgence?**
- **quels objectifs?**

7. Mesures à court terme

- **Lesquelles?**

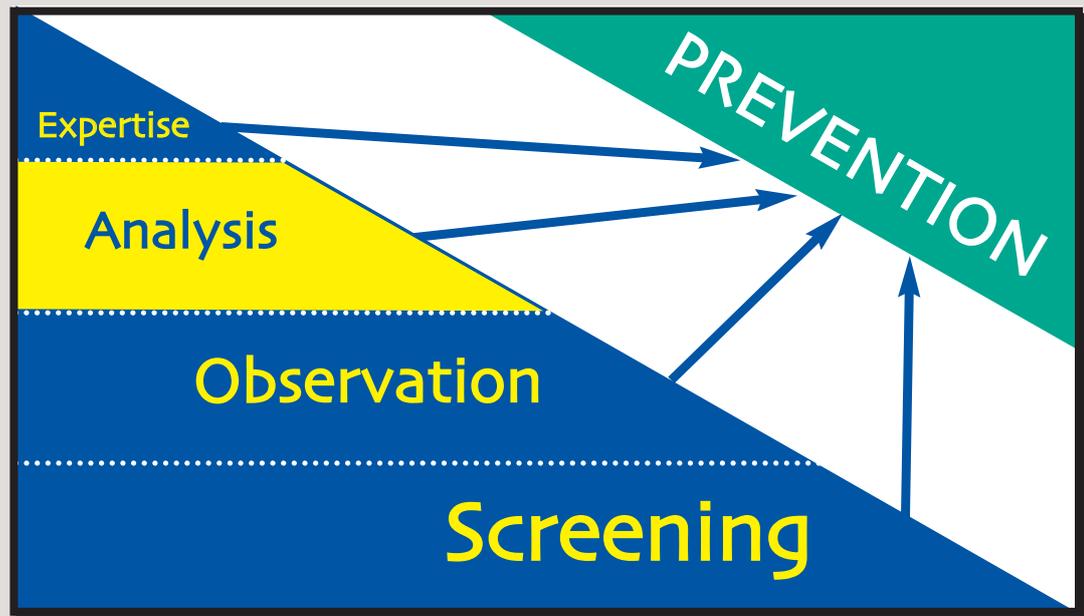
- **Qui?**

- **Quand?**

- **Pendant combien de temps?**



3. NIVEAU 3: ANALYSE



De même que pour les autres domaines de risque (risques électriques, risques chimiques...) et selon la philosophie générale de la stratégie SOBANE, le niveau d'Analyse requiert l'assistance d'un conseiller en prévention spécialisé dans le domaine: en l'occurrence, ici, le conseiller en prévention des aspects psychosociaux.

Contrairement aux autres domaines cependant, la présente brochure concernant la prévention des risques psychosociaux ne décrit pas de procédure d'Analyse en continuation de la procédure du niveau 2 d'Observation, mais renvoie vers une série d'outils développés en Belgique et ailleurs concernant le diagnostic des situations à problèmes et le traitement individuel ou collectif de ces problèmes.

La stratégie SOBANE appliquée aux aspects psychosociaux présente, plus encore que pour les autres types de risques, des outils d'anticipation des problèmes. En cela elle est très différente des très nombreux outils de diagnostic de problèmes plus ou moins avérés ou de traitement de problèmes établis qui ont été proposés au cours des 20 dernières années.

Un grand nombre d'outils (Fiche I6) se trouvent répertoriés dans la boîte à outil du site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale dédiés aux risques psychosociaux: <http://www.respectautravail.be/>

La boîte à outils ne fournit pas une liste exhaustive des instruments existants, mais un aperçu d'un certain nombre d'outils qui sont disponibles gratuitement. Les instruments proposés ont été développés dans le cadre de recherches sur les risques psychosociaux liés au travail, financées principalement par le Fonds social européen (FSE) et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Ces projets de recherche ont été menés en collaboration avec des universités belges et instituts de recherche.

Tous ces outils peuvent faire partie d'une gestion dynamique des risques plus large au sein de l'entreprise ou de l'institution. Les outils d'interventions ou de diagnostic sont des outils qui permettent également d'intervenir et de mettre en évidence des pistes de solutions.

Dans la deuxième colonne de la boîte à outils, vous trouverez les outils qui sont destinés ou peuvent être complétés par tous les employés de l'entreprise ou du service,

Dans la troisième colonne, les outils sont principalement destinés aux professionnels de la prévention qui travaillent sur la thématique des risques psychosociaux liés au travail: les conseillers en prévention, les personnes de confiance, les médecins du travail, le personnel des ressources humaines.

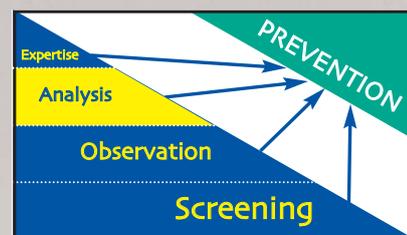
Le niveau d'Analyse peut porter sur des champs d'intervention différents de ceux sur lesquels portent les outils précédemment cités. Le niveau Observation ayant mis en évidence des carences, par exemple concernant l'organisation technique ou temporelle du travail, l'adéquation et le maintien des compétences, l'organisation des pauses, le partage des responsabilités..., des études doivent être entreprises pour réformer, optimiser, améliorer ces aspects.

Ces études plus ponctuelles et plus spécialisées sont celles que, conformément à la philosophie de la stratégie SOBANE on recommanderait au niveau 4, Expertise. Dans le cas actuel des risques psychosociaux, il paraît justifié de regrouper les niveaux 3 et 4 d'Analyse et d'Expertise.

Ces études d'approfondissement de points spécifiques seront menées par des experts souvent en organisation et gestion des entreprises.

Comme pour les autres domaines de risque, il est essentiel de souligner que ces experts doivent intervenir à la suite des réunions d'Observation et apporter aux groupes ayant participé à ces réunions:

- les méthodes d'investigation nécessaires ;
- les compétences pour la recherche de solutions particulières.



Aucun document de travail n'est présenté, l'étude relevant d'experts qui approprient les informations au cas rencontré. **L'Expertise** doit cependant comprendre:

- la justification des techniques utilisées ;
- les mesures de prévention/amélioration préconisées ;
- qui fait quoi et quand?

Cette synthèse doit de nouveau être établie par les groupes de travail qui, depuis les réunions Déparis, ont réfléchi aux situations de travail.



FICHES D'AIDE

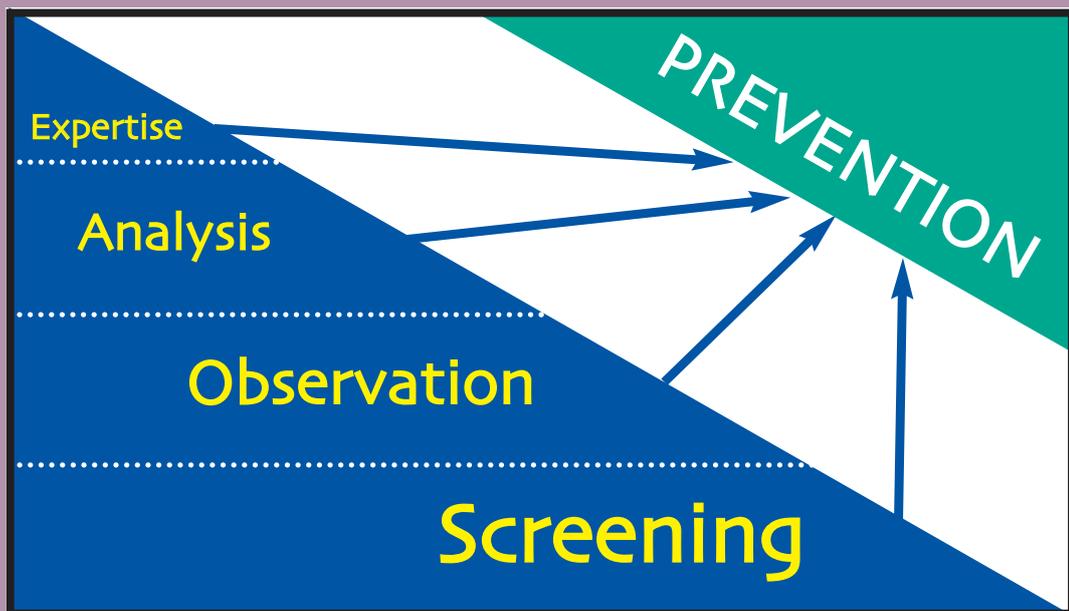


TABLE DES MATIÈRES DES FICHES D'AIDES

OBSERVATION

Fiche 1: Cadre réglementaire des risques psychosociaux au travail	41
Fiche 2: Définition des risques psychosociaux au travail et des différents concepts	48
Fiche 3: Impact des risques psychosociaux (RPS) au travail.....	53
Fiche 4: Le burnout	58
Fiche 5: Charge de travail mental	62
Fiche 6: Flexibilité et intensification du travail	64
Fiche 7: Ambiguïtés et conflits de rôle	66
Fiche 8: Tâches de vigilance.....	68
Fiche 9: Traitement de l'information et prise de décision	70
Fiche 10: Apprentissage.....	73
Fiche 11: Soutien social des collègues et du supérieur	75
Fiche 12: Différents types de leadership.....	77
Fiche 13: Entretien de fonctionnement.....	79
Fiche 14: Entretien d'évaluation	82
Fiche 15: Discrimination au travail	86

ANALYSE

Fiche 16: Outils pour la prévention des risques psychosociaux (RPS) www.respectautravail.be	88
---	----

FICHE 1

CADRE RÉGLEMENTAIRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Le terme « risques psychosociaux » est apparu en 2014 dans la législation belge. Cette fiche a pour objectif de présenter l'évolution des différents concepts qui a amené le législateur à parler aujourd'hui des risques psychosociaux ainsi que de les resituer dans le cadre plus large de la législation européenne.

1. En Belgique:

A. La loi sur le bien-être

La loi du 4 août 1996 (1) relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Elle cite explicitement les aspects psychosociaux du travail comme l'un des domaines du bien-être au travail (art.4, §1er, al.3).

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- sécurité au travail
- protection de la santé du travailleur
- aspects psychosociaux du travail
- ergonomie
- hygiène du travail,
- embellissement des lieux de travail

Les lois du 28 février 2014 (2) et du 28 mars 2014 (3) ont profondément modifié les dispositions du chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Ce chapitre fixe désormais un cadre général pour la prévention des risques psychosociaux au travail là où auparavant il ne concernait que la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

La violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail font partie intégrante des risques psychosociaux au travail et doivent donc être abordés via le cadre général pour la prévention des risques psychosociaux au travail. La Section 2 du chapitre Vbis accorde toutefois toujours une attention spécifique à ces risques.

b. Evolution de la législation

Fin des années 1980 une étude a été menée sur la présence de harcèlement sexuel sur les lieux de travail à l'initiative du Ministre de l'Emploi. Cette étude mena d'abord à une campagne de sensibilisation et a été suivie, sous l'impulsion des instances européennes, par l'entrée en vigueur d'arrêtés royaux dont celui du 18 septembre 1992 organisant la protection des travailleurs contre le harcèlement sexuel sur les lieux de travail.

La législation a intégré le domaine plus large de la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dans la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Il n'était plus question des notions étroites de sécurité et de santé de la loi précédente de 1952. La notion de bien-être au travail vise à approcher tous les aspects de la situation de travail et à favoriser une approche multidisciplinaire. La Belgique est un des premiers pays européens à intégrer dans sa législation la charge psychosociale ainsi que l'ergonomie et l'hygiène du travail à côté des notions de santé et de sécurité pour définir le bien-être au travail.

La réglementation belge en matière de risques psychosociaux a beaucoup évolué depuis 1996. Sous l'impulsion du Ministre de l'emploi un chapitre Vbis contenant des dispositions spécifiques concernant la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail a été introduit dans la loi du 4 août 1996 par la loi du 11 juin 2002. Ce chapitre a fait l'objet de mesures d'exécution dans l'arrêté royal du 11 juillet 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. L'objectif était d'intégrer cette problématique dans le cadre général de la prévention dans l'entreprise et d'ainsi responsabiliser l'employeur. Ces nouvelles législations comprennent un volet prévention et un volet protection.

Afin de prendre en compte les avancées scientifiques et les réalités du terrain, ces dispositions légales ont fait l'objet d'une évaluation dont le rapport a été présenté au Parlement en juillet 2004 (4). La mise en œuvre de cette législation a mis en évidence la présence de problématiques au travail qui ne correspondaient pas au sens strict à la définition du harcèlement moral mais qui causaient une souffrance psychique chez le travailleur et qui pouvaient mener à du harcèlement si elles n'étaient pas prises en considération (conflits, stress...). L'évaluation a abouti à une révision de la législation en 2007 qui accentue la prévention primaire en obligeant l'employeur à réaliser une analyse des risques de toutes les situations pouvant occasionner une charge psychosociale au travail et qui améliore les procédures individuelles pour violence ou harcèlement.

L'ancien arrêté royal du 11 juillet 2002 a été remplacé par l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Une seconde évaluation de la réglementation a eu lieu en 2010-2011, notamment à la demande de la Ministre de l'Emploi (5) et par le Parlement (6) et a abouti en 2014 à une nouvelle révision de la loi sur le bien-être et à l'abrogation de l'arrêté royal de 2007. Il est désormais question de « risques psychosociaux au travail ». La législation a repris une définition de ce concept (voir fiche 2). Les dispositions légales développent la prévention de l'ensemble de ces risques et ne se focalisent plus uniquement sur la prévention de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail. Les risques psychosociaux au travail doivent être pris en compte dans la politique de prévention de l'entreprise comme tous les autres risques pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs. Le rôle de tous les acteurs de l'entreprise a été défini et les procédures individuelles ont été ouvertes à l'ensemble des risques psychosociaux et non plus uniquement aux problématiques de violence ou de harcèlement au travail.

C. La prévention des RPS aujourd'hui (2014)

L'employeur doit intégrer la prévention des risques psychosociaux occasionnés par le travail dans sa politique de prévention et prendre des mesures de prévention pour les prévenir et les gérer.

Ses obligations sont précisées dans :

- le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail qui définit la notion de risques psychosociaux au travail et qui décrit de manière générale les obligations de l'employeur pour la prévention de ces risques.
- l'arrêté royal du 10 avril 2014 (7) relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Il exécute le chapitre Vbis de la loi sur le bien-être, il contient des dispositions qui, entre autres, concernent l'analyse des risques et les mesures de prévention, leur évaluation, les différentes procédures qui sont accessibles aux travailleurs qui estiment subir des dommages suite à l'exposition à des risques psychosociaux au travail, le statut du conseiller en prévention aspects psychosociaux et de la personne de confiance, le rôle du comité pour la prévention et la protection au travail, du conseiller en

prévention médecin du travail, de la ligne hiérarchique et du conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail.

Cet arrêté vise tous les risques psychosociaux c'est-à-dire aussi bien le stress que les conflits graves, la violence physique ou psychique, le harcèlement, le burnout, ...

Les obligations de l'employeur sont les suivantes :

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages découlant de ces risques ou pour limiter ces dommages.

L'outil permettant de mettre en évidence les mesures nécessaires est l'analyse des risques. Elle doit être réalisée a priori, avant qu'un incident ne survienne, mais également a posteriori, après la survenue d'un incident. Cette analyse des risques psychosociaux doit tenir compte de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations de travail. Elle doit être réalisée avec la participation des travailleurs et éventuellement avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux. L'analyse des risques et les mesures de prévention prises dans l'entreprise doivent être évaluées annuellement. Les résultats de ces analyses doivent être intégrés dans le plan global de prévention, et le cas échéant, au plan d'action annuel.

Un membre de la ligne hiérarchique ou au moins un tiers des représentants des travailleurs au Comité peuvent demander une analyse des risques, quand ils constatent eux-mêmes un danger ou lorsqu'ils en sont informés par les travailleurs. On parlera alors d'une analyse des risques d'une situation de travail spécifique.

Outre les obligations de l'employeur, l'arrêté définit également les moyens d'action du travailleur qui estime subir un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique découlant des risques psychosociaux au travail. Le travailleur en souffrance dispose de différentes possibilités d'action :

- Le premier interlocuteur du travailleur reste l'employeur ou le supérieur hiérarchique du travailleur, directement compétents pour apporter une réponse au problème vécu.
- Lorsque la démarche auprès de ces personnes est restée infructueuse ou lorsque le travailleur ne souhaite pas l'entreprendre, il peut faire appel à une procédure interne spécifique, présente dans toutes les entreprises, et qui comprend deux types d'interventions:
 - l'intervention psychosociale informelle : le travailleur peut demander l'intervention de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux en vue de chercher une solution au moyen de la voie informelle. Cela peut consister en des entretiens personnels au cours desquels le travailleur reçoit une écoute et des conseils, en une intervention auprès d'une autre personne de l'entreprise (employeur, membre de la ligne hiérarchique...) ou en une conciliation entre les personnes concernées si la problématique est d'ordre relationnel.
 - l'intervention psychosociale formelle : le travailleur peut introduire une demande d'intervention psychosociale formelle uniquement auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux. L'objectif de cette intervention consiste à demander à l'employeur de prendre des mesures de prévention appropriées. Le conseiller en prévention effectuera une analyse des risques de la situation de travail du demandeur et remettra un avis à l'employeur qui comprend entre autres, les résultats de cette analyse ainsi que des propositions de mesures individuelles et collectives à prendre.

D. La convention collective de travail n° 72 « la prévention du stress occasionné par le travail » (8)

La convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999, conclue au Conseil national du travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail et rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999 (Moniteur Belge du 9 juillet 1999) est toujours en vigueur. Elle est uniquement d'application aux employeurs du secteur privé.

La CCT aborde la problématique d'avantage du point de vue des conditions de travail pour lesquelles un rôle est attribué au conseil d'entreprise.

Toutefois, mis à part la définition du stress et la mise en avant du rôle du conseil d'entreprise, toutes les dispositions de la convention sont reprises par l'arrêté royal du 10 avril 2014 qui les développe d'avantage. L'arrêté royal a un champ d'application plus large et une force obligatoire supérieure à ceux de la convention:

- cette convention s'applique uniquement au stress abordé sous l'angle collectif alors que l'arrêté royal vise l'ensemble des risques psychosociaux au travail.
- elle s'applique uniquement aux employeurs du secteur privé. L'arrêté royal, en revanche, s'applique tant au secteur privé qu'au secteur public.
- la CCT a pour objectif de détecter et d'aborder les problèmes au niveau collectif (c'est-à-dire au niveau de l'entreprise dans son ensemble et au niveau du groupe), tandis que l'arrêté royal approche également les problèmes au niveau individuel.
- la CCT a pour objectif de prévenir les risques (prévention primaire) et de prévenir les dommages (prévention secondaire). L'arrêté royal aborde quant à lui également les mesures pour limiter les dommages au niveau individuel (prévention tertiaire).

2. En Europe:

Le cadre réglementaire concernant directement ou indirectement les risques psychosociaux (dont le stress) au travail est présenté ci-dessous par ordre chronologique.

- La directive cadre 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail. (9)

Cette directive ne fait pas mention, en tant que tel, des risques psychosociaux ou du stress au travail, mais inscrit résolument cette question dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail. Plus particulièrement, obligation est faite "d'adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne (...) le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé."

Elle pose pour principe que ce problème doit être abordé de la même manière rationnelle et systématique que les autres problèmes de santé et de sécurité, en appliquant le modèle de gestion des risques et en accordant une priorité particulière aux actions de prévention.

- Trois directives publiées par la suite ont des implications indirectes sur les risques psychosociaux au travail par le biais de la charge mentale:
 - La Directive 90/270/CEE (10) concernant le travail sur des équipements à écran de visualisation exige d'analyser les postes de travail afin d'évaluer les conditions de sécurité et de santé, notamment en ce qui concerne la vue, les problèmes physiques et la charge mentale;
 - La Directive 92/85/CEE (11) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail demande que "l'évaluation des risques doit porter également sur la fatigue mentale et les autres types de charge mentale.";

- Les Directives 2003/88 et 93/104/CE (12) (Aménagement du temps de travail) demandent que l'employeur qui envisage d'organiser le travail selon un certain rythme tienne compte du principe général de l'adaptation du travail à l'homme, notamment en vue d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé en fonction du type d'activité et des exigences en matière de sécurité et de santé, particulièrement en ce qui concerne les pauses pendant le temps de travail.
- Les directives relatives aux discriminations qui abordent le harcèlement lié à un critère de discrimination (13).
 - la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ;
 - la directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ;
 - la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail ;
- Les normes européennes abordent également les problèmes de la charge de travail mental (14).
 - La norme ISO 10075-1 définit les termes du domaine de la charge de travail mental, y compris la contrainte mentale et l'astreinte mentale et prescrit les relations entre les concepts en jeu.
 - La norme ISO 10075-2 contient des recommandations pour la conception des systèmes de travail, notamment pour la conception des tâches et du matériel, la conception du poste de travail et des conditions de travail.
 - La norme ISO 10075-3 établit des principes et spécifie des exigences pour l'évaluation et le mesurage de la charge de travail mental. Elle spécifie également les exigences relatives aux instruments de mesurage et fournit les informations permettant de choisir les méthodes appropriées. Cette norme est principalement destinée aux spécialistes en ergonomie.
- Le rapport de synthèse: "Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?»" publié par la Commission Européenne en 1999 (15), donne une définition du stress, discute des facteurs de stress, des conséquences sur la santé et le bien être, des sujets à risques, des approches concernant la prévention et des outils sous-jacents. Il présente les lignes directrices recommandées aux Etats membres de l'UE en matière de gestion du stress sur le lieu de travail.
- Le Livre vert publié en 2001 par la Commission européenne, "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" (16) concerne le stress au travail indirectement. Il vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les manières d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.
- En 2004, l'accord-cadre européen concernant le stress au travail (17) fut signé par les partenaires sociaux européens - la CES, l'UNICE, l'UEAPME et le CEEP. Cet accord-cadre européen représente une avancée certaine par rapport à la directive-cadre sur la santé et la sécurité (89/391/CE):
 - Le stress y est reconnu comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants;
 - Le stress au travail et ses facteurs causaux sont clairement ajoutés aux risques pour lesquels une démarche préventive doit être entreprise;
 - Un cadre général est fourni à la prévention, à l'élimination et à la gestion des facteurs de stress: l'organisation, le contenu et l'environnement de travail sont concrètement visés;
 - La responsabilité des employeurs est bien définie et la participation comme la collaboration des travailleurs et de leurs représentants dans la mise en œuvre de mesures anti-stress font partie intégrante de l'accord;

- Le stress exogène à l'entreprise et aux conditions de travail est pris en compte s'il produit des effets au sein-même de l'entreprise ("stress importé").

Les employeurs et les représentants syndicaux européens ont présenté le 15 décembre 2008 un rapport à la Commission européenne sur l'application de l'accord européen.

- L'accord-cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail. Cet accord fournit aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants un cadre proposant des actions concrètes pour reconnaître, prévenir et gérer les situations de harcèlement et de violence sur les lieux de travail (18).
- La Commission européenne a présenté sa stratégie en santé et sécurité au travail pour la période 2007-2012 (19). Constatant que les problèmes liés à une mauvaise santé mentale constituaient la quatrième cause la plus fréquente d'incapacité de travail, elle encourage les Etats membres à intégrer dans leurs stratégies nationales des initiatives spécifiques en faveur d'une prévention et d'une promotion améliorées de cette santé mentale. Elle met en évidence que les priorités en matière de recherche doivent notamment inclure les questions psychosociales. La Commission encourage les partenaires sociaux à tirer les conséquences de l'évaluation de la mise en œuvre de l'accord cadre au niveau européen sur le stress au travail.

3. Pour plus d'informations :

Tous les détails sur la réglementation en matières de prévention des risques psychosociaux sont disponibles sur www.emploi.belgique.be <thème: bien-être au travail < risques psychosociaux. Une guide juridique est également disponible (20).

4. Références

1. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, <http://www.emploi.belgique.be> -Thème Bien-être au travail – rubriques.
2. Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Moniteur belge, 28 avril 2014, p.35011).
3. Loi du 28 mars 2014 modifiant le Code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires (Moniteur belge, 28 avril 2014, p.35020).
4. Rapport d'évaluation sur la loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail - <http://www.emploi.belgique.be> -Thème Bien-être au travail, rubrique publication.
5. ISW Limits, SPF Emploi, 2011, Evaluation de la législation relative à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, rapport de recherche. <http://www.emploi.belgique.be> -Thème Bien-être au travail, rubrique projets de recherche.
6. Evaluation par le Parlement des dispositions de la loi sur le bien-être au travail relatives au harcèlement au travail et recommandations du Parlement – Chambre des Représentants, Documents parlementaires n° 1671, session 2010-2011)
7. Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail (Moniteur belge, 28 avril 2014, p.35022) <http://www.emploi.belgique.be> Thème bien-être au travail – Rubriques Réglementation – Code sur le bien-être au travail
8. Convention collective n°72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, conclue au Conseil national du Travail et rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999 (Moniteur belge, 9 juillet 1999, p.26370)

9. Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail JO L 183 du 29.6.1989, p. 1–8
10. Directive 90/270/CEE du Conseil, du 29 mai 1990, concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (cinquième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 156 du 21.6.1990, p. 14–18
11. Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 348 du 28.11.1992, p. 1–8
12. Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail JO L 299 du 18.11.2003, p. 9–19
 - Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18–24
13. Directives relatives à la lutte contre les discriminations
 - la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, JO L 303, 2.12.2000, p. 16–22 ;
 - la directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, JO L 180, 19.7.2000, p. 22–26 ;
 - la directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail, JO L 204, 26.7.2006, p. 23–36.
14. ISO 10075-2:1996, Ergonomic principles related to mental workload – International standard association, Genève
 - Part 1: General terms and definitions
 - Part 2: Design principles
 - Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and accessing mental workload
15. Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?»
Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR)
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
16. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert N° de catalogue: KE-37-01-590-**-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR)
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html
17. Implementation of the European autonomous framework agreement on work-related stress, Report by the European Social Partners Adopted at the Social Dialogue Committee on 18 June 2008,
http://www.etuc.org/IMG/pdf_Final_Implementation_report.pdf
18. Accord-cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail, Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen transmettant l'accord, Document 52007DC0686
19. Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social européen et au comité des régions – améliorer la qualité et la productivité au travail : stratégie communautaire 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail,
http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/health_hygiene_safety_at_work/110114_fr.htm
20. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Prévention des risques psychosociaux au travail: Guide Juridique. Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF www.respectautravail.be et www.emploi.belgique.be.

FICHE 2

DÉFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL ET DES DIFFÉRENTS CONCEPTS

Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances des entreprises ainsi que sur la sécurité.

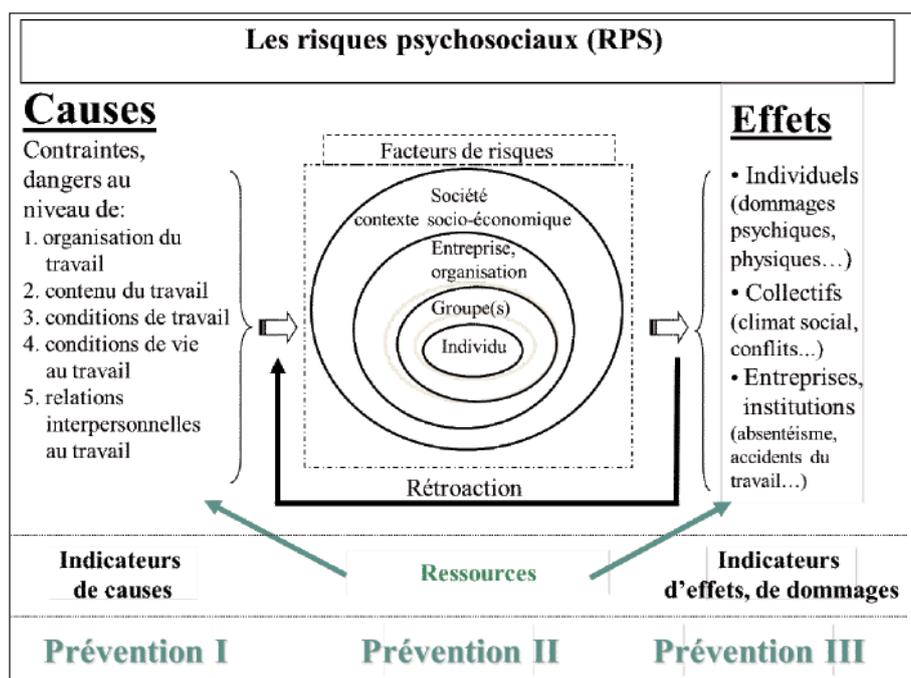
De manière générale, les risques psychosociaux sont principalement connus par leurs manifestations. On parlera alors couramment du stress, du harcèlement (moral ou sexuel), des conflits, du burnout, ... Cette fiche a pour objectif de préciser ces concepts et d'en comprendre leurs origines et leurs conséquences.

1. Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux au travail sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger » (loi du 4 août 1996 (1) modifiée par la loi du 28 février 2014 (2)).

Pour parler de risques psychosociaux, il doit s'agir de situations qui contiennent un danger d'un point de vue objectif. Cela signifie que l'expérience subjective du travailleur individuel n'est pas déterminante. Dès lors que la situation peut être considérée comme normale, l'employeur ne pourra pas être tenu pour responsable de la souffrance du travailleur même si la situation est mal vécue par ce travailleur compte tenu de sa subjectivité et de sa sensibilité.

De plus, cela concerne uniquement les éléments sur lesquels l'employeur a un impact. Il doit donc avoir la possibilité d'agir sur le danger et les facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition du dommage. Ainsi, l'employeur n'a, par exemple, aucun impact sur l'origine d'un problème relationnel entre deux travailleurs si elle relève



de la sphère privée ou sur la personnalité atypique d'un travailleur. Par contre il a un impact sur leurs conséquences sur les lieux du travail.

Le schéma permet de visualiser les différents éléments permettant de définir les risques psychosociaux.

A. Les origines

Les risques psychosociaux sont complexes parce que leurs origines sont multifactorielles et que les dangers se situent à plusieurs niveaux:

- **L'organisation du travail:** elle concerne la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'entreprise ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. On y retrouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'entreprise (telle que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme) que les outils de gestion.
- **Le contenu du travail:** il a trait à la tâche du travailleur en tant que telle. On retrouve dans cette catégorie tout ce qui touche à la complexité et la variation des tâches, aux exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, ...), à la charge mentale (liée entre autre à la difficulté de la tâche), à la charge physique, la clarté des tâches.
- **Les conditions de travail:** les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail. Parmi les conditions de travail, on trouve entre autres les types d'horaires de travail, les types de contrats.
- **Les conditions de vie au travail:** elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué : l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail...
- **Les relations interpersonnelles au travail:** cela regroupe les relations internes (entre travailleurs, avec le chef direct, la ligne hiérarchique,...) mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication. On y considère la qualité des relations (coopération, intégration ...).

b. Les conséquences

Ces risques peuvent entraîner des coûts directs et indirects très importants. Les répercussions néfastes peuvent avoir un impact sur un individu mais également au niveau du collectif de travail et de l'entreprise:

- Sur l'individu :
 - sur la santé mentale, psychique du travailleur: angoisses, dépression, burnout, idées suicidaires, un état de stress post-traumatique, sentiment d'impuissance, diminution de la motivation,...
 - sur la santé physique du travailleur: troubles du sommeil, hypertension, abus de substances psychotropes, des palpitations, des problèmes gastriques et intestinaux,
- Sur le collectif de travail à travers un climat délétère de travail, des conflits graves, ...
- Sur les entreprises: accidents de travail, absentéisme, présentéisme ou encore, diminution de la qualité, de l'efficacité ou de la productivité au travail.

c. Les manifestations

Outre l'impact sur la santé et la sécurité, les manifestations les plus extrêmes et souvent les plus connues des risques psychosociaux sont la violence au travail, le harcèlement sexuel, le harcèlement moral, le stress, le burnout.

i. La violence au travail

La violence au travail est définie comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail (loi du 4 août 1996).

La violence au travail s'exprime principalement par des comportements instantanés de menaces, d'agression physique (ex. coups directs, mais aussi menaces lors d'une attaque à main armée,...) ou d'agression verbale (ex. insultes, diffamation, plaisanteries,...).

ii. Le harcèlement sexuel au travail

Le harcèlement sexuel au travail est défini comme tout comportement verbal, non verbal ou corporel non désiré à connotation sexuelle qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (loi du 4 août 1996).

Le harcèlement sexuel au travail peut s'exprimer de différentes façons, tant physiquement que verbalement:

- Il peut s'agir de regards insistants ou concupiscent, de remarques équivoques ou insinuations, de l'exposition de matériel à caractère pornographique (photos, textes, vidéos,...), de propositions compromettantes...
- Il peut également prendre la forme d'attouchements, de coups et blessures, de viol...

iii. Le harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral au travail est défini comme un ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne lors de l'exercice de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux (loi du 4 août 1996 modifiée par la loi du 28 février 2014).

Les éléments constitutifs du harcèlement sont le caractère abusif de l'ensemble des conduites, la répétition des conduites dans le temps et leurs conséquences. Les conduites prises séparément peuvent mais ne doivent pas nécessairement, en soi, être abusives pour qu'on puisse parler de harcèlement moral. Est pris en considération un ensemble de conduites qui, prises individuellement, peuvent être considérées comme bénignes, mais dont l'accumulation porte atteinte à la personnalité, à la dignité... Ensuite, il ne doit pas nécessairement s'agir d'un même comportement qui se répète. Il suffit que les comportements – même de nature différente – se produisent pendant une certaine durée.

L'auteur ne doit pas nécessairement avoir agi intentionnellement. Il suffit que son comportement ait un impact sur la personne, même si l'auteur n'a pas souhaité ces conséquences.

Le harcèlement au travail peut se manifester de différentes manières:

- Isoler la personne en l'ignorant, en interdisant à ses collègues de lui parler, en ne l'invitant pas aux réunions,...
- Empêcher la personne de s'exprimer en l'interrompant continuellement, en la critiquant de manière systématique
- Discréditer la personne en ne lui confiant aucune tâche, en ne lui imposant que des tâches inutiles ou qui sont impossibles à réaliser, en dissimulant l'information nécessaire à l'exécution de son travail, en la surchargeant de travail,...
- Porter atteinte à la personne en tant qu'individu en la rabaisant, en diffusant des ragots à son sujet, en critiquant ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée...

iv. Le stress

Les approches psychologiques et sociales du stress au travail semblent actuellement prépondérantes dans les recommandations émises par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (3), l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) (4) et la Commission

Européenne. La législation belge en matière de stress et de bien-être au travail va également dans ce sens.

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail de Bilbao propose la définition suivante du stress (5):

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. »

Trois notions sont à retenir dans cette définition:

- Les contraintes au travail ;
- L'état de tension ou état de stress généré par la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- Les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité.

En Belgique, le stress a été défini pour la première fois dans la CCT n°72 du 30 mars 1999 (6), rendue obligatoire par un arrêté royal du 21 juin 1999 (M.B. du 9 juillet 1999):

« La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail. »

Trois éléments importants émergent de cette convention collective de travail (CCT):

- L'accent est mis sur la perception, le ressenti d'un groupe de travailleurs par rapport à l'environnement de travail dans lequel ils évoluent ;
- Les causes et les mesures de prévention sont également considérées à un niveau collectif plutôt qu'à un niveau individuel. Ainsi, un seul travailleur « stressé » n'est en principe pas couvert par cette convention ;
- Un dernier point important du texte souligne l'attention que l'on doit porter à l'élimination des facteurs du stress au travail. Ainsi, les thérapies qui traitent les symptômes sans éliminer l'origine ne sont pas des mesures de prévention légalement reconnues.

La législation entrée en vigueur en 2014 prend désormais en compte le stress vécu par un travailleur et ouvre les procédures individuelles à cette problématique (voir fiche 1).

v. Le burnout

Malgré la diversité des définitions identifiées dans la littérature, certaines semblent recevoir plus d'unanimité et sont considérées comme des définitions "synthétiques" du burnout : « le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces". (Schaufeli & Enzmann, 1998, p.36 cités dans Schaufeli & Buunk, 2003).

Un point important de cette définition est que le burnout résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail vécue par les travailleurs. Ceux-ci ont un « idéal », des attentes qui ne correspondent pas à leur réalité quotidienne au travail et qui les mènent au burnout (Maslach, et al., 2001).

Pour plus d'informations sur le burnout voir fiche 4.

2. Références

1. Loi sur le bien-être 96: Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, <http://www.emploi.belgique.be> Thème Bien-être au travail – rubriques Réglementation.
2. Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Moniteur belge, 28 avril 2014, p.35011).
3. International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002 <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>
4. L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox - Organisation du travail et stress; Institute of Work, Health and Organisations, Royaume Uni ISBN 92 4 1590475 Organisation mondiale de la Santé 2004
5. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, "Travailler sans stress !", Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique, 2002. Bilbao <http://osha.europa.eu/topics/stress>
6. CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (rendue obligatoire par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).

FICHE 3

IMPACT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) AU TRAVAIL

1. Introduction

Les risques psychosociaux (RPS) ont un impact très important non seulement pour les travailleurs et leur santé mais également pour les entreprises et la société pour lesquelles les coûts ne cessent d'augmenter.

2. L'impact des RPS pour les travailleurs

L'impact des RPS pour les travailleurs est montré principalement sur la base des résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail réalisée par Eurofound en 2010 (1). La dernière enquête réalisée en 2010 portait sur près de 43 000 travailleurs de 31 pays (l'UE27 plus d'autres Pays proches). En Belgique 4000 travailleurs ont été interrogés.

Pour illustrer toute la richesse de cette enquête, les 2 graphes suivants (figures 1 à 2) montrent les pourcentages de travailleurs qui déclarent avoir ressenti la plupart du temps ou toujours du stress au travail durant les 12 derniers mois ou qui ont fait l'objet de violences ou de harcèlement.

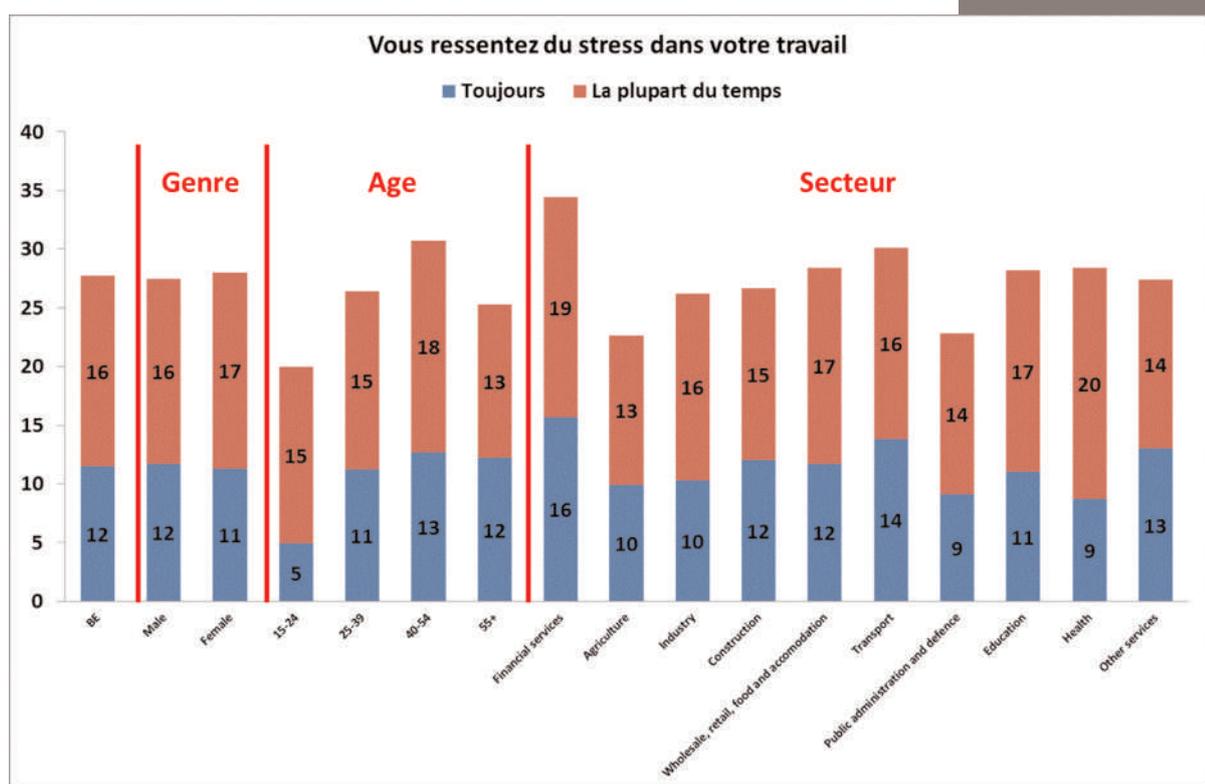


Figure 1 : Enquête Eurofound 2010: Belgique, prévalence du stress au travail

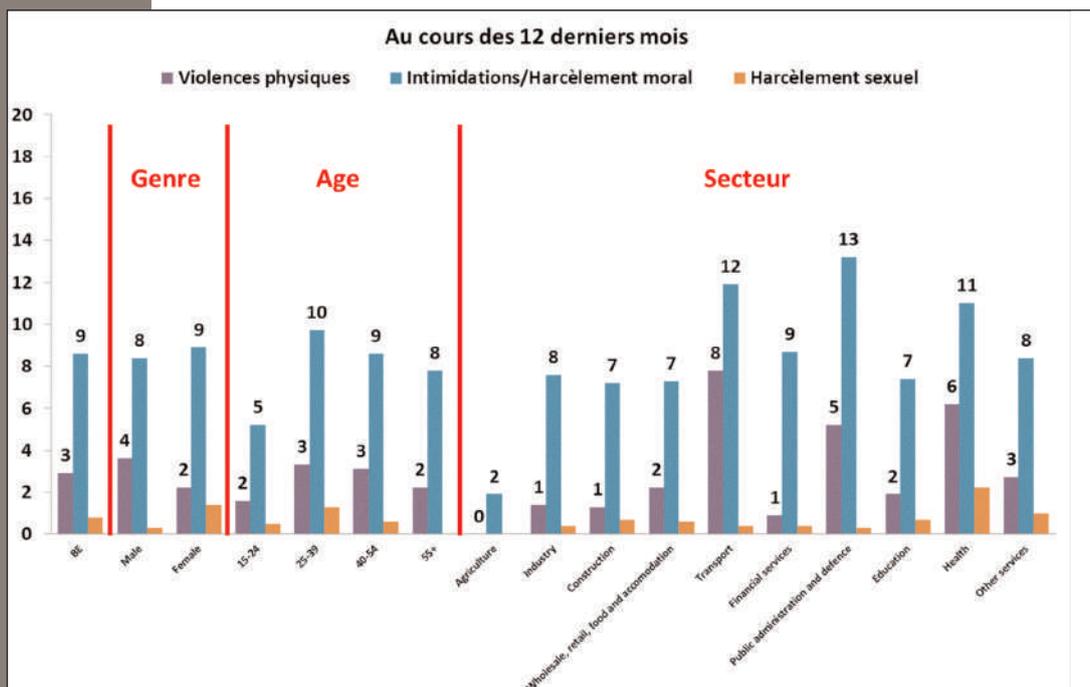


Figure 2 : Enquête Eurofound 2010: Belgique
prévalence de la violence et du harcèlement au travail

Au cours des 12 derniers mois :

- 3 travailleurs sur 10 (28%) ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail. Cette proportion est identique pour les hommes et les femmes, diffère peu selon les tranches d'âges ;
- 9% disent avoir fait l'objet d'intimidation ou de harcèlement moral
- 3% disent avoir fait l'objet de violences physiques
- 0,8% disent avoir fait l'objet de harcèlement sexuel

Une synthèse (tableaux 1 à 3) des principaux résultats, tant pour les effets sur la santé des travailleurs que pour les fréquences d'exposition aux nombreux facteurs de risques sont présentés ci-après, en comparant les données Belges aux données des 27 Etats Membres.

Les RPS peuvent engendrer non seulement des troubles psychiques mais également des dommages physiques. L'existence de liens entre les RPS et les TMS (troubles musculosquelettiques) est bien connue. C'est pourquoi les tableaux ci-dessous reprennent également des données concernant la santé en générale, la santé physique ainsi que des contraintes physiques.

Tableau 1 : Enquête Eurofound 2010: Impact sur la santé

• Santé en générale	BE	EU27
- Travail affecte la santé:	21%	25%
- Pas capable faire même travail à 60 ans:	43%	41%
• Santé physique (12 derniers mois)		
- Maux de dos:	44%	47%
- Douleurs membres supérieurs:	40%	44%
- Douleurs membres inférieurs:	27%	33%
- Au moins un TMS	84%	80%
• Santé « psychosociale »		
- Stress: toujours ou la plupart du temps :	28%	26%
- Violences physiques:	3%	2%
- Intimidations – Harcèlement moral:	9%	4%

Tableau 2 : Enquête Eurofound 2010: principales contraintes professionnelles

	BE	EU27
• Contraintes de travail (facteurs biomécaniques)		
- Porter des charges lourdes (>25%)	32%	34%
- Déplacer des personnes (>25%)	10%	9%
- Positions douloureuses (>25%)	44%	46%
- Rester debout (>75%)	51%	49%
- Mouvements répétitifs (>25%)	70%	64%
- Tâches courtes répétitives (<1min)	27%	29%
- Tâches courtes répétitives (<10min)	40%	45%
- Travail avec ordinateur	63%	52%
- Exposé à des vibrations (>25%)	22%	22%
• Contraintes de travail		
- Cadences travail élevées (>25%):	55%	59%
- Délais très stricts et très courts (>25%):	59%	62%
- Tâches monotones:	45%	45%
- Tâches complexes:	56%	58%
- Rythme dépend exigences clients	67%	68%
- Rythme dépend vitesse machine	18%	18%
• Contraintes de travail (souvent ou toujours)		
- Cacher ses sentiments:	31%	26%
- Conflits avec valeurs personnelles:	10%	9%
- Pas impliqués dans organisation :	51%	52%
- Pas d'influence sur les décisions :	59%	60%
- Restructuration ou réorganisation (3ans):	31%	31%
- Heures de travail par semaine (>40h):	18%	24%
- Au moins 1 jour/mois plus de 10h:	28%	32%

Légende : > 25% signifie au moins 25% du temps de travail

Tableau 3 : Enquête Eurofound 2010: principales ressources professionnelles

	BE	EU27
• Ressources (souvent ou toujours)		
- Aide et soutien des collègues:	70%	72%
- Aide et soutien du supérieur:	56%	60%
- Sentiment travail bien fait:	86%	84%
- Sentiment travail utile:	88%	84%

Ce dernier tableau montre des pourcentages élevés en terme de soutien et de satisfaction alors que les tableaux précédents ont montré des contraintes liées aux conditions de travail élevées et des problèmes de santé touchant un grand nombre de personnes.

Avoir un emploi reste une ressource importante pour toute personne et les indicateurs de santé des personnes sans emploi sont souvent plus dégradés. Il est également important de montrer que des ressources sont disponibles au sein des organisations du travail, comme par exemple l'entraide entre les collègues (tableau 3), pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs.

Le but principal de la prévention est donc bien d'améliorer les conditions de travail en réduisant les contraintes de travail et en augmentant les ressources au travail de manière à atteindre un équilibre permettant de préserver la santé et la sécurité des travailleurs.

3. L'impact des RPS en terme de coût pour les entreprises

L'impact des RPS pour les entreprises peut être très élevé et aller jusqu'à remettre en cause leur viabilité. Cependant, les nombreux coûts sont rarement évalués dans leur globalité et les entreprises n'en sont pas encore suffisamment conscientes.

Ces coûts se répartissent en :

- Coûts directs:
 - Absentéisme: souvent de longue durée, répétitif...
 - Perte de productivité et de qualité du travail
 - Effet « boule de neige »: les collègues augmentent leur charge de travail pour pallier les absences. Cette entraide est une ressource importante à court terme mais devient un problème à moyen et long termes car les collègues risquent à leur tour de souffrir de problèmes de santé suite à cette augmentation de leur charge de travail.
 - ...
- Coûts indirects (estimés à 2 à 3 fois les coûts directs)
 - Perte de connaissances
 - Perte de compétences
 - Turn-over
 - Formation des nouveaux
 - ...

L'exemple du coût de l'absentéisme pour les entreprises est assez marquant. L'enquête réalisée par SECUREX (2) sur les données de plus de 250.000 travailleurs en 2013 montre une augmentation constante du taux d'absentéisme depuis 2001, aussi bien pour les absences de moins d'un mois, de un à douze mois ou de plus d'un an. En estimant le coût d'une journée d'absence pour l'employeur à un peu moins de 1000€ (991€ dont 283€ en coût direct et 708€ en coût indirect), et avec une moyenne de plus de 5 jours d'absence par travailleur et par an, le coût total pour une entreprise belge de 200 travailleurs est de plus de 1 millions €. Pour l'ensemble des entreprises belges, le coût de l'absentéisme a ainsi été estimé à plus de 10,6 milliards € en 2013. Le stress au travail est responsable de 4 absences sur 10 (37%), en augmentation de 50% depuis 2005. Les absences liées au stress au travail sont souvent de longue durée et fréquentes.

L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA, 2014) a publié un rapport en 2014 sur le coût du stress et des RPS liés au travail (3). Selon ce rapport, citant une source du bureau international du travail (Hoel et al, 2001), 30% à 40% de l'absentéisme serait dû au stress. Selon un autre rapport de cette même agence (EU-OSHA, 2009), le stress serait même en lien direct avec la perte de 50 à 60% des journées de travail. Les RPS dont le stress ont donc un impact important sur le coût de l'absentéisme au sein des entreprises.

L'étude européenne ESENER (EU-OSHA, 2010) (4) montre que 80% des managers se disent concernés par le stress au travail mais que moins de 30% d'organisations ont mis en place des procédures de prévention du stress. Pour 40% de ces managers, les RPS sont plus difficiles à gérer que les risques de santé et de sécurité classiques.

4. L'impact en terme de coût des RPS pour la société

L'ampleur des risques psychosociaux sur notre société est difficile à circonscrire tant les impacts sont multiples et ont des conséquences secondaires difficilement chiffrables. Outre tous les frais de soins de santé liés à la prise en charge de la personne en souffrance, comment chiffrer l'impact économique pour notre société de la personne qui perd son emploi ou de l'indépendant qui doit cesser ses activités.

Le rapport de l'agence Européenne (EU-OSHA, 2014) reprend des éléments de coûts pour différents Etats Membres mais aussi deux évaluations du coût pour l'Europe:

- en 2002, la Commission Européenne chiffrait le coût pour la société du stress lié au travail (EU-15 Etats Membres) à 20 milliards d'euros par an.
- en 2013, un projet financé par l'Union Européenne estimait le coût total de la dépression liée au travail à 617 milliards d'euros dont 272 milliards pour les entreprises (absentéisme et présentéisme), 63 milliards pour les frais de soins de santé et 39 milliards en coût d'invalidité pour la sécurité sociale.

En Belgique, les rapports de l'INAMI (Institut national d'assurance maladie-invalidité) (5) montrent l'augmentation du nombre de personnes en invalidité au fil des ans. Au 31 décembre 2013, près de 300.000 (299.408) personnes étaient en invalidité, plus d'un tiers (35%, 104.291) pour des troubles mentaux et moins d'un tiers (29%) pour des troubles musculosquelettiques (TMS). Le nombre de personnes en invalidité a augmenté de 22% (54.199) en 5 ans aussi bien pour les troubles mentaux (augmentation de 25%) que pour les TMS (augmentation de 32%). Le coût de l'invalidité (absence de plus de 1 an) est ainsi de près de 4 milliards € (3.962.176.604), soit une augmentation de 28% (plus de 1 milliard (1.116.213.435 €)) en 5 ans. L'intervention de l'INAMI pour les incapacités primaires de travail (moins d'1 an) a concerné plus de 400.000 (412.922) personnes dont plus de 36% (150.198) pour des incapacités de plus de 100 jours. En 2013, l'incapacité de travail (moins d'un an et plus d'un an) a donc touché plus de 700.000 personnes en Belgique. Ces chiffres sont devenus équivalents sinon supérieurs à ceux du chômage tant en termes de nombre de personnes touchées (plus de 550.000 au chômage en 2013) que de coût pour la société.

Les données actuelles de l'INAMI ne permettent pas de distinguer si les causes de ces invalidités sont d'origine professionnelle ou non. Cependant la similitude des affections principales (TMS, RPS) rencontrées dans les enquêtes sur les conditions de travail des travailleurs (Eurofound) et les données INAMI laissent à penser qu'une grande majorité des invalidités seraient d'origine professionnelle.

Quelle que soit la raison de l'invalidité, le retour au travail ne pourra se faire efficacement qu'en réduisant les contraintes professionnelles et en adaptant les conditions de travail aux capacités restantes des travailleurs.

5. Références

1. Fifth European Working Conditions Survey (2010), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>
2. SECUREX, 2013. Absentéisme en 2013, La hausse accélérée des absences de longue durée nécessite une politique de réintégration, White paper Mars 2014.
www.securex.be
3. EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work, 2014. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks, European Risk Observatory, Literature Review.
<https://osha.europa.eu/>
4. EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work, 2012, Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), European Risk Observatory, Report, pp64,
5. @Institut National d'assurance maladie-invalidité (INAMI), Rapport annuel, 2013, <http://www.inami.fgov.be/>

FICHE 4

LE BURNOUT

1. Le burnout – Définition

Le burnout peut être défini comme “un état d’esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus “normaux”, qui est caractérisé par de l’épuisement, un sentiment d’inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d’esprit n’est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d’une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d’esprit par des stratégies d’adaptation qui sont inefficaces”. (Schaufeli & Enzmann, 1998, p.36 cités dans Schaufeli & Buunk, 2003) (5).

Il existe une dizaine de définitions du burnout qui sont généralement complémentaires, et permettent de mettre en évidence les trois dimensions propres au burnout :

- Epuisement émotionnel : fatigue, manque d’énergie et peut se manifester tant au niveau physique qu’émotionnel ou cognitif. Il correspond à la dimension centrale du burnout, mais malgré sa nécessité, il n’est pas suffisant (Maslach, et al., 2009) (2).
- Dépersonnalisation : réponse négative envers autrui. Elle fait référence aux perceptions impersonnelles et déshumanisantes qu’une personne en burnout peut avoir envers le client (étudiant, client, délinquant, etc.). La dépersonnalisation peut également se caractériser par de l’irritabilité, une perte d’idéalisme ainsi qu’une attitude de retrait (Maslach, et al., 2009) (2).
- Diminution de l’accomplissement personnel : tendance à évaluer son travail négativement, diminution du sentiment de compétence, de succès et/ou d’efficacité. Maslach, et al. (2009) (2) ajoutent à cette dimension l’humeur dépressive, la diminution de l’estime personnelle, la baisse de moral ainsi que l’incapacité de gestion.

Même si chaque définition a ses spécificités, un certain nombre de points communs peuvent être mis en évidence:

- Le burnout apparaît à un niveau individuel, chez des personnes dites “normales”.
- Les symptômes dysphoriques dominent, l’épuisement émotionnel est la dimension centrale, viennent ensuite la fatigue et la dépression.
- L’accent est mis sur les symptômes mentaux et comportementaux plutôt que sur les symptômes physiques.
- Il s’agit d’une expérience individuelle négative qui comprend des sentiments, des attitudes, des motivations et des attentes.
- Le burnout est considéré comme étant en lien avec le travail.

2. Origines

Les causes et origines du burnout sont à la fois des :

- facteurs situationnels : le travail prend place dans un contexte organisationnel qui a une forte influence sur le vécu des travailleurs et donc sur le burnout qu’ils ressentent. Certaines caractéristiques propres au travail comme les contraintes de l’environnement de travail (charge de travail, conflits de rôles,...) influencent directement le burnout généré par le travail. A priori, le burnout était associé aux professions liées aux secteurs du service aux personnes et de l’éducation (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001 (3)). Par la suite, les recherches se sont étendues aux différents secteurs et métiers où les travailleurs sont en contact avec des personnes et même certaines professions où les contacts sont moins importants.
- facteurs individuels : les caractéristiques de l’environnement de travail sont des déterminants plus importants du burnout que les caractéristiques individuelles. Ce phénomène serait davantage présent chez les plus jeunes travailleurs et ceux qui ont dès lors moins d’expérience professionnelle. Il existe un profil de personnalité plus susceptible d’être confronté au burnout. Ce sont des personnes ayant des

stratégies d'adaptation aux situations stressantes évitantes ou passives plutôt que combatives ou actives et une faible estime d'elles-mêmes (Maslach et al., 2001 (3); Schaufeli & Buunk, 2003 (5)). Certaines personnes ont des attentes importantes envers leur travail, concernant aussi bien la nature du travail que la performance au travail. Si ces attentes sont peu réalistes, elles peuvent mener au burnout.

3. Conséquences

De nombreux symptômes et conséquences possibles du burnout ont été répertoriés au niveau physique, cognitif et affectif, comportemental :

Symptômes physiques

Troubles du sommeil	tension à l'heure du coucher, difficultés à s'endormir, insomnie, fatigue lors du réveil, mauvaise qualité du sommeil de manière générale, réveils fréquents
↓ énergie	baisse d'énergie tant au niveau physique qu'émotionnel
Plaintes neurovégétatives/fonctionnelles	plaintes telles que les troubles cardiovasculaires, respiratoires, digestifs, douleurs, (vertiges, palpitations, céphalées, douleurs abdominales, etc.)
Fatigue profonde	sentiment de fatigue sans pouvoir récupérer, obligation de repos sans amélioration de la situation

Symptômes cognitifs et affectifs

↓ motivation	la motivation intrinsèque semble disparaître : perte d'enthousiasme et d'intérêt pour le travail
Frustration/Irritabilité	sensibilité de la personne qui peut se montrer nerveuse, irritable et qui supporte peu la frustration
Humeur dépressive	sentiment de tristesse, manque d'entrain, perte de goût pour le travail
Dualité : quitter le travail ou rester?	ambivalence entre l'envie de se battre pour rester en activité et l'épuisement qui incite à quitter le milieu de travail
Anxiété	sentiment de peur, d'insécurité, de tension ou d'inquiétude par rapport à des situations à venir
↓ estime de soi	dépréciation, dévalorisation de la personne envers elle-même
↓ concentration	difficulté de soutenir son attention
↓ sentiment de compétence	sentiment d'inefficacité dans l'atteinte de ses objectifs
↓ sentiment de contrôle	diminution de la perception de contrôle personnel ou psychologique sur tous les aspects du travail
↓ mémoire	difficulté de mémorisation des informations, oublis, perte des automatismes
↓ idéalisme	perte des idéaux professionnels, des valeurs associées au travail, perception d'un conflit entre la réalité et l'idéal, pessimisme

Symptômes comportementaux

Changement d'attitude envers autrui	comportement cynique et déshumanisant, diminution de l'empathie pour les autres
Tendance à s'isoler	se mettre à l'écart, éviter les contacts et la collaboration sur son lieu de travail
Absentéisme	absence-maladie de courte ou de longue durée
↓ performance	critères objectifs de productivité et d'efficacité non atteints ou difficilement atteints
Agressivité	comportements hostiles envers autrui

Concernant la question de la durée des symptômes, il faut que les symptômes se manifestent depuis au moins quelques mois avant de parler de burnout. La durée depuis laquelle le travailleur a conscience de ces symptômes donne une indication sur l'évolution et la gravité des symptômes.

4. Dépistage

Afin d'évaluer le burnout, toute une série d'échelles de mesures auto-rapportées ont été développées et validées. Parmi ces échelles, le Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1986 (4)) est sans doute l'instrument le plus utilisé à l'heure actuelle.

Suite au financement de plusieurs recherches sur le burnout (Hansez et al. 2010 (1), Vandebroek et al. 2013 (6)), en 2013, le SPF Emploi a décidé de développer un outil de dépistage précoce du burnout.

La logique de cet outil est de se baser sur le regard du professionnel, sur son jugement clinique et non sur un nombre minimal de symptômes présents chez le travailleur.

L'objectif principal est d'apporter une aide aux professionnels de la santé pour déceler les signes avant-coureurs du burnout. Le sens clinique de ce professionnel, aidé de l'outil, permet de mettre en évidence la présence du burnout et son importance. Cet outil a aussi pour objectif de donner les premières pistes aux professionnels pour la prise en charge du travailleur.

Lien vers l'outil: www.respectautravail.be, boîte à outils

5. Prévention

Pour mettre en place une politique de prévention, il est important de combiner des approches centrées sur l'organisation du travail en s'attaquant aux origines du burnout (prévention primaire) et des approches centrées sur l'individu au niveau de la prise en charge afin de faciliter le retour au travail (prévention secondaire et tertiaire). Une approche prônant une démarche participative des travailleurs concernés est essentielle pour mettre en place des modules de prévention et de prise en charge.

6. Références

1. Hansez I., Mairiaux Ph., Firket P., Braeckman L., 2010, Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge, SPF Emploi, <http://www.emploi.belgique.be> Thème Bien-être au travail, rubrique projets de recherche.
2. Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: UK: Oxford University Press.
3. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
4. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
5. Schaufeli, W. B., & Buunk, P. B. (2003). Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley.
6. Vandebroeck S., Vanbelle E., De Witte H. et al, 2013, Une étude sur le burn-out et l'enthousiasme chez le personnel médical et infirmier dans les établissements hospitaliers de Belgique. SPF Emploi, <http://www.emploi.belgique.be> Thème Bien-être au travail, rubrique projets de recherche.

FICHE 5

CHARGE DE TRAVAIL MENTAL

1. Introduction

Le concept de charge de travail mental (mental workload) fut utilisé à partir des années '60 par les ergonomes chargés d'évaluer des interfaces complexes tels qu'un cockpit d'avion ou le tableau de commandes d'une centrale nucléaire. Depuis, il ne cesse de susciter des interrogations tant du point de vue de son contenu et de ses méthodes d'évaluation que de ses relations avec le domaine dans lequel il est étudié.

Ainsi, au sein du monde très évolutif qu'est le monde du travail, on ne peut que souligner la caractéristique très dynamique de cette notion (due à une conception en perpétuel changement, à des secteurs émergents, aux technologies nouvelles,...). C'est d'ailleurs pourquoi elle refait surface depuis peu dans le débat social avec la problématique de l'intensification du travail.

Malgré cette contrainte et les incohérences présentes dans la littérature actuelle ainsi que dans le domaine législatif, nous essaierons au cours de ce document de présenter une vision globale et pragmatique de ce qu'on nomme la "charge de travail mental".

2. Définitions

Selon la norme ISO 10075-2, la "**charge**" de travail mental résulte d'une interaction complexe de facteurs individuels, techniques, organisationnels et sociaux. C'est donc une "contrainte" de travail qui est non seulement fonction:

- des exigences inhérentes à la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,...
- mais également des capacités de traitement de la personne chargée de l'exécuter:
 - les aspects permanents (compétences, personnalité,...)
 - et aussi l'état émotionnel, physique et cognitif et les capacités attentionnelles.

Cela concerne donc le processus de perception et de traitement des informations lors de l'exécution de l'activité.

Au contraire, la "**fatigue**" mentale de travail fait référence au coût du travail mental: c'est donc l'"**astreinte**". Elle apparaît comme la conséquence de l'utilisation par le travailleur de l'ensemble de ses fonctions mentales pour réaliser la tâche.

Il faut souligner le **rôle important de l'environnement** de travail physique et social dans la résultante des capacités réelles des individus: certains facteurs peuvent améliorer ces dernières (soutien social, ambiance de travail saine, bon éclairage,...) et d'autres les détériorer (bruits, harcèlement, esprit excessif de concurrence,...).

Pareillement, l'environnement hors vie professionnelle a un impact sur le travail par le biais de l'individu et de ses capacités.

Pour atteindre une charge de travail mental propice à la productivité (rendement et qualité), il est nécessaire d'équilibrer les exigences de la tâche et les capacités de l'individu.

- Lorsque l'organisme sollicite à l'excès ses ressources cognitives, apparaît une situation de surcharge de travail mental pouvant entraîner une élévation du taux d'erreurs et un certain ralentissement.
- A l'inverse, lorsque l'organisme travaille en deçà de ses possibilités, il est confronté à un phénomène de sous-charge favorable, par exemple, à l'endormissement ou à un manque de vigilance.

Pour agir sur la charge de travail mental, on peut ainsi modifier des aspects liés à la tâche (automatisation partielle, simplification de la tâche ou complexification si sous-charge,...) ou agir sur les capacités individuelles (formation, soutien social perçu, ambiance de travail saine, prévoir des pauses,...).

3. L'évaluation de la charge de travail mental

On distingue trois types de mesurages de la charge de travail mental « pure » (ne prenant pas en compte l'environnement influençant les capacités individuelles):

- Les mesurages de performance: les performances restent inchangées lorsque les difficultés de la tâche croissent, tant que les capacités du travailleur ne sont pas dépassées.
- Les mesurages physiologiques: il s'agit de mesurages d'activité cérébrale (potentiels évoqués), de fréquence cardiaque, de mouvements oculaires, de clignement des paupières ou de contraction musculaire;
- Les mesurages subjectifs qui consistent à demander au sujet d'auto-évaluer sa charge cognitive par le biais d'un questionnaire.

Les conséquences de la surcharge de travail mental touchent à la sécurité au travail (pour les secteurs dangereux comme le nucléaire,...), au bien-être au travail (satisfaction, motivation, stress et santé, état psychique...), au harcèlement et aux violences au travail... Il faut noter que ces différentes conséquences peuvent à leur tour avoir un impact sur le travail, entraînant ainsi un phénomène de boule de neige.

4. L'évolution des conditions de travail

Depuis quelques années, se produisent des changements influençant grandement les conditions de travail. Ces changements s'inscrivent, entre autre, au sein de notre société "post-tayloriste", sous un fond de nouvelles technologies et concourent, globalement, à une augmentation de la charge de travail mental. Nous allons évoquer ci-dessous différents facteurs ayant un certain impact sur la charge de travail mental.

- **L'affluence d'informations:** on assiste en effet globalement à une surcharge informationnelle, avec la nécessité de prendre en compte un flot incessant de nouvelles informations, rendu possible entre autres par les outils de communication. De ce fait, le travail est continuellement interrompu par des téléphone, fax, email,... et le travailleur doit s'adapter constamment et rapidement à la diversité et à la complexité des informations, des demandes et des sollicitations venant à la fois de clients, de managers et de collègues. L'afflux d'informations, loin de constituer un apport au travail, entraîne ainsi une perte de temps considérable et une charge de travail mental supplémentaire.
- **L'accroissement des responsabilités:** le travailleur devient un commercial responsable de ses "clients", des fournisseurs situés en amont et des services en aval. De plus, l'entreprise exige qu'il soit responsable de son savoir, de ses qualifications, de ses compétences et des résultats obtenus par son service.
- **La polyvalence et l'autocontrôle:** la diversification croissante des produits due à la globalisation des marchés, demande au travailleur plus de compétences diverses: les tâches sont plus complexes; les exigences de qualité deviennent de plus en plus sévères; le travailleur doit pouvoir faire face à chaque problème; l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences est une nécessité constante pour rester performant.
- **Les contraintes temporelles et changements perpétuels:** le rythme de travail croît et les délais deviennent de plus en plus contraignants pour rester "concurrentiel" sur le marché globalisé. Le travailleur a dès lors à gérer de plus en plus lui-même les conflits entre rapidité d'exécution et qualité. De plus, du fait des horaires de plus en plus imprécis et variables, le travailleur doit être plus disponible et joignable à tout moment.
- **Les nouvelles technologies:** avec
 - d'une part une diminution de la charge de travail mental: informations plus disponibles, simplification des tâches, instantanéité des transmissions...
 - mais d'autre part une augmentation de la charge de travail mental: responsabilité pour les opérations relatives à ces technologies, abstraction du travail, afflux d'informations, accélération des contacts et des prises de décisions....

FICHE 6

FLEXIBILITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Sous la pression économique et afin d'améliorer leurs performances, les entreprises modifient leur organisation et recherchent plus de flexibilité.

- Les changements organisationnels concernent surtout la structure des entreprises: fusion, restructuration, rachat, délocalisation...
- Les pratiques de flexibilité visent quant à elles l'organisation du travail, par une meilleure adaptation aux exigences changeantes de l'environnement, à la compétitivité et aux différents processus de travail: innovation, délais de livraison, diversité des produits...

La flexibilité se définit comme "la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence".

Les pratiques de flexibilité peuvent concerner:

- Les horaires:
 - Horaires variables: possibilité de moduler les heures de début et de fin de journée de travail;
 - Horaires compressés: répartition du temps de travail hebdomadaire sur 4 jours, pour obtenir un jour de congé supplémentaire en contrepartie de journées plus lourdes;
 - Annualisation du temps de travail: possibilité de choisir à l'avance les jours de travail et le temps de travail maximal pour une période allant d'un mois à un an; c'est une combinaison d'horaires variables et d'horaires compressés;
- Les tâches:
 - Rotation des postes: partage ou échange de fonctions entre deux ou plus de deux employés; elle est utilisée tantôt quand une entreprise ne dispose que de très peu d'emplois à temps partiel (partage d'emploi), tantôt pour éviter la monotonie et certains troubles musculosquelettiques (rotation des postes proprement dite); elle nécessite une très bonne communication et un esprit d'équipe entre les travailleurs;
 - Polyvalence, enrichissement des tâches: permet au travailleur d'avoir une vue d'ensemble sur la production, des activités de conception jusqu'aux activités de contrôle;
- Le temps de travail: temps partiel, travail posté, travail de nuit ou de week-end ;
- La localisation:
 - Télétravail, travail à domicile: réalisation d'une partie du travail au domicile du travailleur;
- Le contrat:
 - Contrat à durée déterminée, intérimaire.

Pour le travailleur, l'introduction de pratiques de flexibilité dans l'entreprise implique de devoir s'approprier de nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut avoir un impact sur la santé et le bien-être au travail.

- Les pratiques de flexibilité peuvent être perçues comme menaçantes et incontrôlables et provoquer des réactions émotionnelles négatives.
- Au contraire, elles peuvent aussi être perçues comme stimulantes et bénéfiques, en améliorant par exemple la possibilité d'harmoniser la situation de travail avec les conditions de vie personnelle.

La perception des travailleurs peut dépendre:

- du fait que les pratiques de flexibilité sont imposées par l'entreprise ou au contraire qu'ils peuvent librement choisir.
- de la nature des pratiques de flexibilité: la flexibilité des horaires est perçue plus favorablement que la flexibilité des tâches.

D'après certaines enquêtes, les travailleurs soumis à la flexibilité ressentent unanimement une intensification de leur travail.

- L'intensification peut être un alourdissement de la charge de travail (intensification quantitative) et constituer un facteur défavorable pour le bien-être au travail.
- Cependant, liée ou non à l'intensification quantitative, elle peut aussi entraîner un accroissement des possibilités d'initiatives et de responsabilités (intensification qualitative) et ainsi plutôt une amélioration du bien-être au travail.

Le concept d'autonomie dans le monde professionnel est relativement récent. Il se développe progressivement dans le courant des années '80, notamment sous l'impulsion du management participatif inspiré des méthodes japonaises. L'autonomie désigne la capacité pour un travailleur de définir ses propres règles de travail et, de ce fait, d'avoir de l'influence sur le planning et l'organisation de son travail. Plus précisément, l'autonomie peut être mesurée par les indicateurs suivants:

- Le degré d'autonomie procédurale: autonomie dont dispose le travailleur pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de ses activités. Elle est définie sur la base de 3 indicateurs:
 - l'ordre des opérations;
 - les modes opératoires;
 - les temps opératoires.
- Le degré d'autonomie temporelle:
 - en matière de pauses;
 - en matière d'horaires de travail;
 - en matière de congés.

FICHE 7

AMBIGUITÉS ET CONFLITS DE RÔLE

1. Qu'est-ce que le rôle ?

- Le comportement de chacun est guidé par des attentes formées à la fois par lui-même et par d'autres personnes. Ces attentes correspondent aux différents rôles que chacun joue dans la vie de tous les jours, par exemple: être secrétaire, être parent, être ami(e).
- Chacun définit des rôles pour soi ou pour les autres sur la base de l'apprentissage social (observation des autres, imitation, interactions avec autrui, éducation). Il s'agit souvent d'idées préconçues.
- Chacun encourage autrui à se conformer aux attentes correspondant au rôle qu'il est censé jouer. Par exemple, les attentes à l'égard du rôle d'une secrétaire sont notamment de répondre au téléphone, de gérer un agenda, de dactylographier des lettres. Les attentes à l'égard d'un ouvrier de la construction sont toutes différentes.
- Les individus possèdent et gèrent de nombreux rôles: on peut être à la fois directeur d'une entreprise, père et usager des transports publics. Les rôles sont en quelque sorte des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée. Une bonne partie du comportement des individus peut donc être prédite par les rôles.

2. En principe, dans le monde du travail

- Chacun est membre d'un ou plusieurs groupes (départements ou services, position hiérarchique, comités) où il occupe une position précise ;
- Chaque position implique un rôle, c'est-à-dire un ensemble de tâches et fonctions effectuées pour le groupe ;
- Les groupes formalisent les attentes à l'égard des rôles par des règles et des normes, qui comprennent les récompenses qu'entraîne le respect du rôle et les punitions qui résulteraient d'un rôle mal joué;
- Les individus s'en tiennent généralement à jouer leur rôle;
- Les membres du groupe vérifient dans quelle mesure chacun joue son rôle, se conforme aux règles en vigueur, et respecte les normes.

En pratique, il y a des situations où l'individu ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui (ambiguïté de rôle), et il y a des situations où l'individu est soumis à des pressions qui le poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre (conflits de rôle).

3. Ambiguïté de rôle

Au travail, il peut y avoir ambiguïté de rôle lorsque l'information adéquate pour accomplir son rôle de façon satisfaisante est manquante à cause de:

- l'absence d'une description de fonction;
- une formation ou d'une information insuffisante, qui empêche purement et simplement d'effectuer son travail;
- un manque de directives claires et de feedback de la part du supérieur;
- l'absence de récompenses ou de reconnaissance à l'égard du travail correctement effectué;
- un manque de supervision dans l'exécution du travail;
- l'absence ou l'insuffisance de règlements ou de procédures (manque de formalisation);
- la distance hiérarchique entre la base et le management qui rend lointaines et abstraites les politiques de l'entreprise;

- les politiques excessives de sanction des erreurs ("on ne sait plus quoi faire pour bien faire");
- un leadership "laisser-faire" qui ne réagit pas ou trop tardivement;
- la multiplication des échelons hiérarchiques qui fait percevoir la prise de décision comme lente, floue ou arbitraire;
- des critères et des procédures insuffisamment précis pour l'évaluation des membres du personnel ;
- un manque de communication et de coordination entre services d'une même entreprise, qui empêche d'avoir une idée claire sur les cahiers de charge, sur les attentes, sur les délais à respecter, sur les ruptures de stock, etc.

En somme, l'ambiguïté de rôle consiste en l'imprécision de la tâche, du mandat ou du poste de travail.

- Elle diminue fortement la performance des individus au travail, puisqu'elle représente un manque d'information à propos des comportements attendus.
- Elle est, entre autres, un facteur de risque de l'épuisement professionnel et une source de tension et d'anxiété, et réduit la satisfaction au travail.

4. Conflits de rôle

Les conflits de rôle surviennent lorsqu'un individu est enjoint de jouer des rôles incompatibles:

- à cause d'appareils et de matériel souvent en panne (inadéquation entre les impératifs de productivité et les moyens accordés pour la production);
- à cause d'ordres contradictoires (un ordre donné par un supérieur est en contradiction avec le règlement de l'entreprise ou les règles de sécurité, par exemple);
- à cause d'injonctions contradictoires de la part du supérieur et de la part des collègues (par exemple, les instructions pour effectuer un travail seraient différentes lorsqu'elles sont données par un supérieur ou par des collègues expérimentés);
- à cause de situations contraires à l'éthique ou aux valeurs du travailleur (vendre un produit que l'on sait être de mauvaise qualité, par exemple);
- à cause du dilemme que pose le choix entre deux rôles (pour un parent, par exemple, faire carrière en prestant des heures supplémentaires au détriment de son rôle de parent, ou jouer son rôle de parent aux dépens de sa carrière).

Les conflits de rôle sont une source très importante de tension qui peut entraîner un épuisement émotionnel. Ils réduisent la satisfaction au travail et accroissent l'intention de quitter l'entreprise.

FICHE 8

TÂCHES DE VIGILANCE

1. L'attention

Plusieurs fonctions d'attention existent:

- **La vigilance ou l'attention persistante**

La vigilance est la capacité à maintenir la concentration au cours du temps. Elle nécessite une attention contrôlée et un état d'éveil continu.

Exemple: à un poste de "vérification" ou de "tri", la personne doit être attentive aux éléments (pièces, légumes, mots...) qui défilent devant elle afin de réagir lorsqu'un défaut ou un élément non désiré apparaît.

- **L'attention sélective ou dirigée**

Elle correspond à la capacité à se concentrer sur une tâche alors que d'autres stimuli susceptibles de distraire existent. Cette attention sélective comprend deux étapes: la sélection de l'information nécessaire et l'inhibition de l'information non pertinente.

Exemple: garder une attention exclusive pour une certaine tâche alors qu'il y a de plus en plus de bruit autour de soi ou lire le journal alors que la télévision fonctionne.

- **L'attention divisée**

Elle correspond à la capacité à capter et à traiter plus d'une source d'informations à la fois. L'attention divisée fait souvent appel à la mémoire à court terme (appelée aussi mémoire de travail) qui stocke l'information pendant quelques instants.

Exemples:

- Une discussion entre deux personnes nécessite une attention divisée entre ce qui a été dit, ce qui est dit et ce que l'on pense afin de pouvoir répondre. La personne stocke l'information, la traite et y répond.
- Conduire une voiture requiert également une attention divisée, lorsque s'y ajoute une conversation, l'écoute de la radio ou la recherche d'un nom de rue.

Ces trois formes d'attention concernent un matériel auditif, visuel ou les deux.

2. Définition des tâches de vigilance

Une tâche de vigilance est une tâche pour lesquels les signaux sont rares et aléatoires dans le temps et ou dans l'espace.

4 classes de tâches de vigilance peuvent être considérées

- Tâche de **vérification**: signaux stables (espace) et permanents dans le temps; Par exemple, check-list avant de remettre en marche une machine, les problèmes sont localisés et permanents (ne vont pas disparaître tout seul).
- Tâche de **d'inspection**: signaux instables mais permanents dans le temps. Par exemple, contrôle qualité en fin de ligne de production pour détecter les défauts instables, car ne sait pas où ils sont localisés, mais ils sont permanents dans le temps.
- Tâche de **surveillance**: signaux stables mais pas permanents. Par exemple, surveillance vidéo de l'entrée d'un bâtiment, le signal est bien localisé mais il est transitoire dans le temps.
- Tâche de **guet**: signaux instables et non permanents. Par exemple, surveillance d'un radar, on ne sait pas d'où va venir le signal ni quand.

3. Les facteurs liés au signal influençant les performances

- Les modalités sensorielles: souvent la vue est le canal d'information le plus sollicité mais le temps de réponse à un signal visuel est un peu plus long que pour un signal

auditif. Cependant, la vision est un canal directionnel de prise d'informations au contraire de l'audition (un signal sonore est plus difficile à localiser).

- **L'intensité du signal:** plus le signal est intense (niveau sonore plus élevé par exemple), plus il a de chance d'être détecté. Un signal même très intense mais présenté très brièvement risque de ne pas être détecté. Il faut donc parfois allonger la durée de présentation.
- **La densité du signal:** le nombre de signaux par unité de temps ou bien le nombre de signaux critiques par rapport au nombre de signaux non critiques.
 - Attention à la sous sollicitation: si trop peu de signaux, la performance diminue.
- **Les variations de densité** du signal car s'il y a trop de signaux, la performance plafonne. Cela prend du temps à l'opérateur pour s'habituer aux changements de densité.
- **La durée des intervalles entre deux signaux.**
- **La complexité du signal:** nombre de catégories de signaux.
- La présence de **signaux neutres**. Ces signaux sont insérés pour maintenir la vigilance et augmenter la performance lorsque les signaux critiques sont peu fréquents.
- **La structure d'apparition** de l'information: la façon de présenter l'information. Donner des repères augmente les performances.
- **Le rythme** libre ou imposé (cadence à suivre).

4. Les facteurs liés à l'opérateur influençant les performances

- Les pauses: fréquentes même si elles sont brèves.
- La durée de la tâche: rythme biologique à respecter.
- Les consignes de travail: très importantes.
- La connaissance immédiate du résultat: feedback.
- La motivation.
- L'environnement: bruit, climat, éclairage...
- Les facteurs individuels: aucun ne prédispose à des tâches de vigilance.

FICHE 9

TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION

1. Les principes de base

- L'homme reçoit de l'information de l'extérieur via ses 5 sens (vue, ouïe, odorat, toucher et le goût): signaux sensoriels.
- Après un processus de traitement de l'information et un processus de prise de décision, il réagit (organes moteurs, commandes).
- Une ou plusieurs boucles de rétroaction entre les réactions (sortie) et les signaux sensoriels (entrée) existent. Tant que cette boucle n'a pas permis d'établir un équilibre, le comportement humain continue.
- Seuls les signaux sensoriels et les réactions motrices sont observables.
- Pour un même comportement, plusieurs signaux et plusieurs réactions peuvent exister.
- Dans la plus grande partie des situations de travail, l'information est généralement perçue au niveau visuel et au niveau auditif.

2. Le pouvoir de décision

Le pouvoir de décision est la possibilité de prendre des décisions réfléchies en mesurant pleinement les conséquences.

La complexité croissante du monde oblige chacun à réaliser, avant toute prise de décision importante, une analyse des événements passés, un contrôle de l'environnement actuel et une projection des opportunités. Cette capacité fait partie de la fonction exécutive essentielle dans la vie quotidienne et constitue un élément important d'un fonctionnement social adapté.

Elle repose sur divers processus cognitifs:

- l'estimation de probabilité: si l'incertitude est trop conséquente, la prise de risques est plus importante;
- le dosage des alternatives;
- l'évaluation des résultats.
 - Entre deux décisions "gagnantes", la personne choisira de préférence celle qui lui confèrera de manière sûre un gain même faible, plutôt que celle donnant un gain élevé mais avec une probabilité moindre.
 - Entre deux décisions "perdante", l'inverse est vrai.

Enfin, la manière dont l'information est présentée peut conduire à modifier la prise de décision.

3. La durée de traitement de l'information

Elle est fonction:

- Du **temps de réaction**, lui-même fonction de la complexité du signal, simple si un signal et une réaction, complexe si plusieurs signaux et plusieurs réactions. Au minimum, le temps de réaction est de 200 ms même pour un signal simple
- De la **compatibilité**: correspondance spontanée entre le signal et la réaction:
 - Compatibilité de **position**: les systèmes de commande sont localisés de telle façon que la relation avec ce qu'ils commandent est immédiatement compréhensible
 - Compatibilité de **direction**: la direction de la commande (droite, gauche, haut, bas) correspond instinctivement à la direction de mouvement de l'objet commandé: pour tourner à droite, tourner le volant à droite et pas à gauche
 - Compatibilité **proportionnelle**: déplacement du système de commande proportionnel au déplacement de l'objet commandé
- Du respect des **stéréotypes**: correspondance acquise entre le signal et la réaction.

4. La capacité de traitement de l'information

- La capacité est limitée: reconnaissance de 7 ± 2 catégories d'une même dimension
 - Par exemple, mémoriser les 7 chiffres d'un n° de téléphone.
 - Cette capacité dépend de l'individu et de la voie sensorielle du signal mais pas du temps de traitement.
- Les signaux peuvent avoir:
 - une seule dimension: par exemple l'amplitude d'un signal sonore;
 - ou plusieurs dimensions: par exemple l'amplitude et la tonalité d'un signal sonore.
- Si une information trop importante est émise, seule une partie de celle-ci sera traitée.
- 3 étapes dans le traitement de l'information
 - **Détection**: si l'information n'est pas détectée, il y a erreur par omission (exemple, signal auditif émis dans un environnement très bruyant et non entendu).
 - **Identification**: si l'information n'est pas bien reconnue, il y a erreur de confusion (exemple, confondre deux chiffres sur un même afficheur digital).
 - **Interprétation**: réaction erronée à l'information reçue (par exemple, fermer une vanne au lieu de l'ouvrir).
- Les facteurs influençant cette capacité sont:
 - la cohérence sémantique de l'information: codes de communication non ambigus, une seule interprétation possible à un signal;
 - les **codes de communication**: verbales (écrit ou parlé) ou non verbales (dessin, gestes...) et formelles (consignes écrites, signaux code de la route...) ou non formelles (argot, attitude...).

5. La capacité de prise de décision

- Si le délai entre deux signaux successifs est inférieur à 300 ms, le temps de réponse au deuxième signal va augmenter (allongement du comportement). L'information du deuxième signal n'est pas perdue mais est mise en mémoire.

6. La mémoire

La mémoire a plusieurs composantes, localisées en des endroits différents du cerveau.

- La mémoire à **court terme**, appelée aussi **mémoire de travail**, est celle qui permet, par exemple, de se souvenir des différents points d'une question et d'y répondre..
 - **L'information** (faits, mots, idées, bruit, image ...) est stockée pendant quelques instants, 2 ou 3 minutes. Au-delà, elle est transférée à la mémoire à long terme ou irrémédiablement perdue.
 - **La capacité** de la mémoire à court terme n'est que de 7 unités (numéros, chiffres...), mais différentes informations peuvent être groupées (par exemple n° de téléphone et nom de la personne) de sorte que le volume total d'information stockée est important.
- La mémoire à **long terme** est d'une durée plus longue, d'autant plus longue en fait que l'information a été jugée importante, a été "vécue" et a été répétée (remémorée, revécue) par la suite. L'information captée par la mémoire à court terme y est stockée après transformation: ce ne sont plus les mots, les images, les faits tels quels, mais leur signification, leur interprétation.
Cette mémoire à long terme peut être considérée comme comprenant 4 systèmes, d'ailleurs non totalement exclusifs et fonction du type d'information stockée:
 - La mémoire **épisodique** est celle des expériences personnelles, de la vie privée, des personnes rencontrées, de qui a dit quoi, quand, où...
 - La mémoire **sémantique** est celle des faits de l'extérieur, des connaissances générales, des connaissances linguistiques, des informations, sans souvenir du contexte de la mémorisation (ce qui relèverait de la mémoire épisodique).

- La mémoire **procédurale** contient les aptitudes acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience telles que savoir conduire une voiture, taper à la machine.
- La mémoire **prospective** enfin est celle qui fait que nous nous souvenons de ce que nous avons à faire.

7. Le filtrage des informations

- Les informations sont déjà filtrées au niveau sensoriel: exemple, gamme de fréquence auditive limitée entre 20 et 20.000 Hz.
- Dans le flux d'information, certaines qui intéressent la personne sont traitées et d'autres négligées et perdues: par exemple, reconnaître son nom lors d'une énumération de plusieurs noms.
- L'attention sélective privilégie un canal de prise d'information.
- Un trou d'attention arrive toujours après 2 à 3 minutes.

8. Les comportements de choix

Les comportements adoptés sont influencés par:

- La situation de prise de décision, selon qu'elle est
 - sans risque car la personne est certaine des conséquences
 - ou bien avec risque car la personne n'est pas certaine des conséquences
- Les utilités des différents événements possibles
- La probabilité de survenue d'un événement: la probabilité subjective est différente de la probabilité objective
 - par exemple, si une pièce retombe 10 fois sur 10 sur le côté face, la probabilité objective d'avoir face à nouveau au prochain lancer est toujours de 50%, tandis que la probabilité subjective pour le joueur sera plus élevée.

9. Les types d'erreurs

- Erreurs de confusion: se tromper de commande.
- Erreurs de mise au point ou erreurs dans l'ordre de manipulation des systèmes de commande: manipulation trop rapide ou trop lente des systèmes de commande.
- Erreur par oubli.
- Erreurs de direction: mouvement commandé dans la mauvaise direction.
- Erreurs par activation non-voulue d'une commande.
- Erreurs par activation impossible d'une commande.

FICHE 10

APPRENTISSAGE

Apprendre une nouvelle tâche, faire fonctionner un nouvel appareil, chercher des informations sur Internet ... L'apprentissage est nécessaire pour s'adapter à un quotidien en constante évolution. L'apprentissage consiste à comprendre, à acquérir et à utiliser au mieux des informations nouvelles pour la réalisation d'une tâche motrice ou cognitive.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la capacité d'apprentissage devient un élément central de la vie professionnelle. L'utilisation de nouvelles technologies constitue le meilleur exemple de l'importance de la nécessité d'un apprentissage continu.

L'apprentissage est en fait une fonction complexe qui dépend d'autres capacités cognitives comme, par exemple, la mémoire procédurale qui contient ces capacités acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience. La mémoire procédurale est nécessaire au maintien dans le temps des informations apprises.

La qualité de l'apprentissage dépend de facteurs tels que le domaine concerné, la stratégie utilisée et la pratique.

1. Le domaine concerné: domaine familier, expertise

L'apprentissage est plus facile si l'information ou la tâche à apprendre se situe dans un domaine familier. Par exemple, a priori, l'informaticien a besoin de moins de temps qu'un employé pour apprendre le fonctionnement d'un agenda électronique ou, a fortiori, apprendre un nouveau programme informatique (sauf si ce travailleur est en même temps féru d'informatique...).

Si une machine est modernisée, l'opérateur qui utilisait depuis longtemps l'ancienne machine, apprendra plus vite et plus facilement le nouveau fonctionnement qu'un autre opérateur, sans expérience: il en connaît la fonction, les réglages de base et comprend plus rapidement les changements apportés.

2. La stratégie d'apprentissage

Chaque génération a certaines préférences en termes d'apprentissage et de formations.

Le fait d'être plus âgé permet de se rendre compte de l'importance de l'acquisition de nouvelles connaissances. La motivation à apprendre se rapporte donc davantage à des facteurs internes qu'externes.

En dehors de l'âge, il existe d'autres facteurs qui jouent également un rôle au niveau des formations. C'est le cas, par exemple, des différences au niveau individuel concernant:

- La motivation à apprendre : la motivation de l'apprenant est-elle intrinsèque ou extrinsèque? Les apprenants participent-ils à la formation pour compléter leurs connaissances, pour tisser des liens sociaux ou parce qu'ils sont obligés?
- Les styles d'apprentissage : quels sont les différents styles cognitifs et styles d'apprentissage des apprenants ? La formation offre-t-elle à chacun ce qu'il recherche?
- La performance : les apprenants maîtrisent-ils convenablement la matière, les prérequis? Quelles sont leurs performances en général ? Quel est leur niveau cognitif?
- ...

Ne tenez donc pas uniquement compte de l'âge. Pensez surtout à l'expérience des travailleurs.

Outre l'expérience et le niveau de connaissances des participants, il peut aussi être utile pour le formateur de connaître le style cognitif des participants. Les styles cognitifs sont en fait des préférences individuelles dans la manière de percevoir et d'assimiler les informations. Ces différences individuelles influencent la manière de prendre des décisions, de communiquer, d'apprendre et de résoudre des problèmes. Les styles cognitifs ne sont pas liés à l'âge.

3. La pratique et l'automatisation

Certaines aptitudes deviennent automatiques par l'expérience et la pratique et, par conséquent, nécessitent peu de moyens cognitifs dans l'accomplissement de la tâche.

Un processus devient automatique lorsqu'il ne nécessite plus que très peu de ressources cognitives. Par le biais de l'expérience et de la pratique, certaines aptitudes deviennent automatiques.

Ce processus joue un rôle négatif lorsqu'il interfère avec l'évolution d'une tâche. Le travailleur plus âgé a plus de difficultés à inhiber ces processus automatiques et donc à changer de repères et apprendre des processus de travail différents: il a besoin de plus de temps pour apprendre.

L'acquisition de nouveaux processus automatiques est aussi plus difficile chez ce travailleur plus âgé.

FICHE 11

SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES ET DU SUPÉRIEUR

La notion de soutien social peut être définie de deux manières:

- Sociologiquement, le soutien social consiste en la présence d'un réseau social de contraintes et d'obligations mutuelles entourant la personne et lui procurant une assistance en cas de besoin.
- Psychologiquement, il fait référence à la disponibilité de "relations aidantes" et à la qualité de celles-ci.

Il existe plusieurs types de soutien social:

- Le soutien **matériel et financier** impliquent une assistance directe (aide technique, prêt d'argent...);
- Le soutien **informatif** comprend des conseils, des avis, des propositions, mais aussi des informations ou des connaissances sur la façon, par exemple, de réaliser un travail ou de soigner une maladie.
- Le soutien **d'estime** consiste en la reconnaissance des compétences et du travail accompli par les collègues et les supérieurs. Il est particulièrement important pour l'équilibre psychologique de la personne, la rassure à propos de ses compétences et accroît sa confiance en elle, en particulier lorsque les exigences de travail peuvent dépasser ses ressources et ses capacités;
- Le soutien **émotionnel** apporte un sentiment de protection, de réconfort, ou même d'amour, en particulier dans les moments difficiles, comme un échec sur le plan professionnel (une promotion qui est refusée) ou un coup dur sur le plan personnel (une maladie).

Dans la vie courante:

- l'être humain a besoin de relations stables (c'est le besoin fondamental d'affection et le sentiment d'appartenance);
- le soutien social est associé à une meilleure santé et plus spécialement à une espérance de vie plus longue, alors que, au contraire, les personnes les plus isolées ou les moins intégrées socialement sont physiquement et psychologiquement en moins bonne santé et risquent de mourir plus jeunes.

Dans le milieu de travail, le soutien social est également important. Il s'avère tempérer les facteurs de stress. Ainsi, dans une situation de travail exigeante, un travailleur envisage et ressent moins négativement les effets lorsqu'il perçoit que son organisation, ses collègues et/ou son supérieur se soucient de son bien-être et valorisent sa contribution.

Le soutien social des collègues joue un rôle essentiel dans la gestion personnelle des situations de travail, en particulier lorsque les exigences du travail sont élevées. Il peut se manifester:

- par des aides techniques de collègues dans le but de diminuer la charge de travail;
- lors d'interactions sociales qui apportent une reconnaissance de la part des collègues. A l'inverse, la méfiance, les conflits, la compétition engendrent l'insatisfaction professionnelle;
- par des structures où le travailleur peut se confier et recevoir des conseils afin de résoudre ses problèmes.

Le soutien social du supérieur hiérarchique se traduit par:

- La disponibilité pour prodiguer aide et conseils pour la résolution de problèmes;
- La reconnaissance de la qualité du travail de chacun par des feedback constructifs (positifs ou négatifs) de la part du supérieur sur le travail réalisé;
- La confiance accordée aux travailleurs;
- Le feedback sur le travail réel de chaque travailleur;
- Un style de gestion souple qui accroît la cohésion du groupe et le climat d'entraide.

Le style de gestion du supérieur est lié au degré de soutien social:

- Un style de gestion autoritaire peut briser la cohésion essentielle au climat d'entraide au sein du groupe.
- Un supérieur qui entretient avec ses employés des relations formelles basées sur la hiérarchie a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide.
- L'absence de soutien de la part du supérieur en particulier entraîne un sentiment d'insécurité et de tension.

FICHE 12

DIFFÉRENTS TYPES DE LEADERSHIP

Le leadership réside dans les relations et les échanges qui s'établissent entre le leader et le groupe, et qui incitent le groupe à suivre l'orientation du leader. Le leadership est nécessaire au sein d'un groupe de personnes qui doivent travailler ensemble pour atteindre un but commun.

Il existe différents modèles de leadership. Quatre catégories générales sont présentées dans la littérature:

- **L'approche par les traits de caractère** examine la personnalité et les qualités des leaders. Le succès du leader dépend de ses capacités personnelles telles qu'un haut niveau de tolérance au stress, une maturité émotionnelle particulière et une grande confiance en soi. Selon cette approche, les leaders efficaces sont ceux qui ont une bonne capacité d'analyse, une force de persuasion, une faculté pour s'exprimer, la mémoire des détails, l'empathie et un pouvoir de persuasion particulier.
- **L'approche par les comportements** se penche sur les activités et les responsabilités des leaders afin de déterminer quels comportements sont efficaces. Selon cette approche, les comportements des leaders se classent en deux grandes catégories: la structure et la considération. Les comportements de considération comprennent l'amitié, la confiance mutuelle, le respect et le contact chaleureux entre le leader et les subordonnés. Les comportements de structure sont ceux qui traduisent clairement la relation structurée entre le leader et les subordonnés (précision des rôles et responsabilités, planification des activités...).
- **L'approche de l'influence du pouvoir** s'intéresse aux types de pouvoir que détiennent les leaders et à la façon dont ils utilisent leur pouvoir pour influencer les subordonnés (par exemple, de façon participative ou plus directive).
- **L'approche situationnelle analyse** l'influence du contexte de travail (nature de la tâche, caractéristiques des subordonnés et type d'organisation) sur le type de leadership adopté. Par exemple, si les subordonnés ont un faible niveau de compétence, le leader doit adopter un comportement directif ; dans le cas contraire, lorsque les subordonnés sont compétents mais manquent de confiance en eux, le comportement de soutien sera plus adapté. Le leader modifie son comportement selon l'évolution des subordonnés et de la tâche à accomplir.

Ces différentes approches se recouvrent rarement car elles s'intéressent à des facettes différentes du leader.

Le leadership transformationnel

Une caractéristique marquante du leadership transformationnel est l'énorme influence qu'exerce le leader sur les valeurs et les aspirations des subordonnés ainsi que sur la façon dont ils perçoivent leur travail.

Ce concept s'applique aux leaders qui incitent les subordonnés à se dépasser en les encourageant à dépasser leurs intérêts personnels au profit de ceux du groupe ou de l'unité.

Bass (1) identifie 3 types de comportements propres au leader transformationnel:

1. le charisme ou influence idéalisée se manifeste lorsque le leader

- adopte des comportements modèles;
- fait ce qui est bien et non ce qui est pratique ou rentable, ou lorsqu'il rend les décisions plus transparentes en les motivant;
- propose une vision, un idéal à suivre;
- parvient à convaincre les subordonnés qu'ils peuvent dépasser les attentes formulées à leur égard;
- manifeste de l'enthousiasme et de l'optimisme pour le travail;
- par son comportement, suscite la fidélité, la confiance et le respect d'autrui.

2. la stimulation intellectuelle se manifeste lorsque le leader

- incite les subordonnés à se prendre en charge eux-mêmes, à rechercher de nouvelles manières de travailler ou de nouvelles façons d'aborder les problèmes;
- demande aux subordonnés de mieux analyser une situation de travail (ex. « que risque-t-il d'arriver si nous faisons cela ?) ou de participer à la recherche de solutions (ex. « quelle solution envisagerais-tu ?).

3. l'appréciation individualisée se manifeste lorsque le leader

- traite chaque subordonné individuellement, en l'encadrant, en lui donnant des conseils et en lui montrant qu'il apprécie son travail;
- consacre du temps à informer ses subordonnés par des entretiens directs (face-à-face ou par téléphone) plutôt que sous forme de mémo ou de procédures écrites, de telle sorte que la communication à deux voies puisse s'établir au lieu d'une simple transmission d'informations.

Les **avantages** de ce type de leadership se manifestent dans les attitudes et comportements des subordonnés qui:

- se montrent plus innovants et créatifs;
- se fixent des objectifs professionnels plus élevés;
- déploient plus d'efforts que ce qui est attendu d'eux par l'organisation;
- témoignent d'une plus grande satisfaction au travail et à l'égard de leur supérieur
- éprouvent un plus grand attachement à l'institution et à ses missions.

Ces résultats soulignent que le leadership transformationnel du supérieur provoque le développement d'attitudes positives au travail, car il n'est pas coercitif et n'inflige pas des punitions ou des souffrances au travail.

Le leadership transformationnel a prouvé son efficacité à long terme, en obtenant des résultats similaires auprès de travailleurs appartenant à des groupes professionnels très différents:

- Infirmières;
- Enseignants;
- Employés de banque;
- Travailleurs du secteur industriel;
- Professionnels en recherche et développement;
- Responsables de vente;
- Gestionnaires;
- Étudiants universitaires;
- Officiers de police;
- Officiers de marine;
- Militaires.

Références

1. Bass BM. Theory of transformational leadership redux, *Leadership Quarterly*, 1995, 6, 463-478.
2. Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychologist*, 1997, 52, 130-139.
3. Yukl G. *Leadership in organizations* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

FICHE 13

ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

Introduction

Un entretien de fonctionnement est un entretien entre le supérieur fonctionnel et l'employé, au cours duquel peuvent être discutés tant les progrès vis-à-vis des objectifs, que les problèmes éventuels, la collaboration interne, l'ambiance, etc.

Cet entretien permet une mise au point régulière sur l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, sur le soutien dont elle dispose, sur ses souhaits et intentions pour le futur. L'entretien permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels.

L'entretien de fonctionnement ne vise pas à émettre un jugement, mais à rendre un feedback constructif aux collaborateurs et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou à la valorisation des compétences.

L'entretien de fonctionnement comporte des avantages:

- Pour le collaborateur, l'entretien permet:
 - de savoir ce que son responsable pense de lui;
 - de mieux connaître l'organisation, son responsable et les objectifs qui lui sont fixés;
 - de discuter de son avenir et de ses perspectives de carrière;
 - de s'exprimer et d'être entendu dans un espace organisé;
- Pour le responsable, il permet:
 - de mieux connaître son collaborateur;
 - de mieux se faire connaître;
 - de rendre la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée;
 - de mieux transmettre ses objectifs.

Conditions pour bien réussir l'entretien

Le responsable doit veiller à organiser des entretiens de fonctionnement en respectant les règles suivantes:

1. Créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable...).
2. Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits (technique de reformulation par exemple pour aider le collaborateur à s'exprimer en évitant de tomber dans une réaction émotionnelle).
3. Consacrer un temps suffisant à l'entretien et s'assurer de ne pas être interrompu.
4. Débuter l'entretien par le rappel de sa nature, de son objectif et de son déroulement en évoquant les avantages attendus. La discussion préliminaire doit être préparée: c'est au terme de cette étape que le collaborateur se forge une idée de ce qu'est l'entretien et de la manière dont va s'y investir son responsable. Cette entrée en matière permet au collaborateur de se positionner et au responsable de percevoir l'engagement ou la résistance du collaborateur.
5. Garder à l'esprit l'objectif et le fil conducteur de l'entretien afin de ne pas se laisser dévier. Se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer ou de calmer, mais d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement que l'on peut y trouver.
6. Partir d'une hypothèse positive (au moins aussi juste que son contraire et certainement plus efficace): le collaborateur cherche à améliorer son travail et son efficacité.

7. Adopter une attitude d'écoute. Repérer les signes émis par le collaborateur lorsqu'il désire s'exprimer ; à ce moment, le laisser exprimer son point de vue sur la question en écoutant ses arguments.
8. Avant de terminer l'entretien, s'assurer que
 - il a compris à fond et en totalité ce que le collaborateur avait à dire
 - le collaborateur a compris ce que le responsable avait à lui dire.
9. Conclure l'entretien en récapitulant les accords conclus et en évaluant la manière dont l'entretien s'est déroulé. Les décisions d'actions sont actées.

Les questions clés à se poser pour favoriser les échanges durant l'entretien

- Pour le responsable:
 - Les orientations de l'entreprise, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
 - Les activités du poste répondent-elles bien aux missions ? Sont-elles susceptibles d'évoluer ?
 - Quelles ont été les principales réalisations du travailleur ?
 - Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ?
 - La contribution du travailleur au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ?
 - Les priorités du service sont-elles clairement perçues par le travailleur ?
 - Les formations suivies par le travailleur ont-elles été utilisées en situation de travail ?
 - Quelles perspectives d'évolution professionnelle sont envisageables pour les travailleurs évalués ?
- Pour le collaborateur:
 - Les activités de mon poste sont-elles claires et suffisamment décrites, ainsi que mes missions ?
 - Quels sont mes points forts et mes points faibles à améliorer ?
 - Comment ai-je contribué au travail d'équipe ?
 - Mes conditions de travail me permettent-elles de répondre aux résultats attendus ?
 - Ai-je besoin de renforcer mes compétences dans tel ou tel domaine ?
 - Quels types d'objectifs sont envisageables pour la période à venir ?
 - Ai-je une expérience suffisamment large de ce poste pour envisager une autre fonction ?
 - Quels sont mes projets d'évolution professionnelle ?

La conduite de l'entretien

L'entretien de fonctionnement a une triple fonction:

- Auto-analyse du fonctionnement du collaborateur par rapport à lui-même, à sa fonction, aux relations avec les collaborateurs et avec le supérieur
- Aide et conseils par rapport aux problèmes soumis
- Orientation de la carrière à court et à moyen termes
- Auto-analyse

Le responsable représente l'entreprise pour rappeler un certain nombre de contraintes, d'impératifs, tirés de la nécessaire survie de l'entreprise, des exigences de la clientèle, du confort et des besoins des autres services et qui risquent parfois d'être oubliés.

 - Se focaliser sur les résultats sans attaquer le collaborateur.
 - Donner des exemples afin d'étudier des cas précis ; s'assurer que le collaborateur comprenne les concepts de la même façon.
 - Analyser les causes afin d'améliorer le rendement et les conditions de travail des collaborateurs en permettant au collaborateur de s'exprimer en premier sur les causes qu'il incrimine.
 - Arriver à des décisions correctives en parcourant toutes les solutions envisageables sans s'arrêter arbitrairement à la première proposition ni accepter toutes les suggestions du collaborateur.

- Être opérationnel: rédiger un document reprenant de façon claire les objectifs, les décisions, les procédures à mettre en place, les résultats qui seront attendus.
- Aide et conseils

Le responsable prendra en compte les problèmes évoqués, au moment où ils sont évoqués pour indiquer qu'ils sont importants en soi et qu'on va les étudier de manière approfondie.

 - L'initiative appartient au collaborateur.
 - Le collaborateur adresse une demande, encore imprécise ; il conviendra de l'aider à y voir clair pour éviter, soit de lui refuser quelque chose qu'il faudrait lui accorder, soit de lui accorder quelque chose qui, finalement, ne lui apportera pas satisfaction.
 - Le collaborateur se contente d'exposer des plaintes, des malaises, des états d'âme. L'entretien est une opportunité pour le laisser s'exprimer et préciser ses doléances et difficultés.
 - Le collaborateur est découragé et demande une solution à un problème qu'il a identifié et qui ne relève pas de la bonne marche du service ; le responsable s'attache à donner des conseils sans formuler de solution.
 - Le collaborateur expose une difficulté et attend du responsable qu'il ratifie une décision qu'il a déjà prise.
- Orientation

L'orientation comprend deux aspects: la formation et l'entretien de carrière

 - La formation a trait aux opérations de formation, aux programmes de longue durée qui peuvent être sollicités par le collaborateur ou proposés par le responsable.
 - L'entretien de carrière débute en aidant le collaborateur à recenser objectivement ses points forts et ses points faibles. Il se poursuit en demandant au collaborateur de s'exprimer librement au sujet de son avenir ; il sera ainsi possible de percevoir ses aspirations, ses possibilités, les contraintes qui pèsent sur lui et les libertés dont il jouit. Cette étape nécessite aussi d'informer le collaborateur sur les exigences de tel ou tel poste qu'il a en vue.

L'entretien doit s'envisager comme une action qui appelle un suivi à deux niveaux

 - Au niveau individuel, qui a pour but de donner une conclusion effective à chaque entretien
 - Au niveau collectif, qui prend la forme d'une synthèse qui fait remonter les problèmes rencontrés pour l'ensemble d'une unité et suggérant les mesures à prendre face à ces problèmes.

Références

- 1 Michel Fourneau et Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier du Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.

FICHE 14

ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation est un entretien périodique conduit par un responsable **hiérarchique** qui organise et contrôle le travail de la personne évaluée.

Ci-dessous sont décrits l'objectif, le déroulement, les conditions et différentes formes d'évaluation.

L'évaluation forme la base des méthodes actuelles de management et d'organisation du travail au sein des entreprises et des institutions. Cependant, des voix provenant du monde scientifique (psychologues, sociologues) s'élèvent et critiquent ces formes d'évaluation qui conduisent à une augmentation des risques psychosociaux et des souffrances relationnelles au travail. Dans son livre "L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements d'évaluation" le psychiatre français Christophe Dejournes décrit comment l'évaluation peut conduire à une augmentation de la charge de travail et peut générer des effets pervers tels que des comportements déloyaux entre collègues. Le sociologue français Vincent de Gaulejac prévient dans son livre «Travail, les raisons de la colère » que de plus en plus d'exigences et de compétition entre les travailleurs peut conduire à de l'anxiété et de la dépression.

L'objectif

L'objectif poursuivi est de dresser le bilan d'une période écoulée (3 mois, 6 mois, un an) et de fixer des objectifs individuels dont les résultats pourront être mesurés de façon tangible, c'est-à-dire:

- de mesurer ou de contrôler les résultats des travailleurs au terme de la période écoulée en regard des connaissances, des aptitudes et attitudes définies par la description de fonction;
- de relever les points forts (évolution et progrès réalisés pendant la période déterminée), les points à améliorer et les dysfonctionnements éventuels;
- de faire le bilan des compétences mises en œuvre afin de déterminer si le collaborateur dispose des aptitudes minimales pour poursuivre la fonction pour laquelle il a été engagé

L'évaluation du personnel nécessite:

- une définition des postes de l'entreprise (profil de fonction ou description de poste);
- une clarification des compétences nécessaires pour occuper ce poste (savoir-faire, expérience, savoir-être);
- la conception de grilles d'évaluation adéquates;
Exemple: la politique de la société ABC consiste à harmoniser les méthodes d'analyse en comptabilité. Une assistante confirmée en comptabilité doit, dans cette entreprise, maîtriser la technique comptable. Dans la grille d'évaluation, la collaboratrice sera évaluée sur sa capacité à utiliser les documents communs de l'entreprise pour établir un bilan comptable.
- la révision des critères d'évaluation du travailleur d'une année à l'autre;
Exemple: lorsque l'employeur de l'entreprise ABC s'est assuré que l'assistante en comptabilité sait maîtriser la technique comptable lors de l'année N, les objectifs poursuivis pour l'année N+1 auront un niveau différent, par exemple la capacité à analyser un bilan comptable ou à faire évoluer les documents de travail de l'entreprise.

Le déroulement de l'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation se déroule idéalement selon la chronologie suivante:

- Chaque évaluation nécessite une préparation avant l'entretien ; la grille d'évaluation doit être remise 15 jours avant la date d'évaluation au travailleur qui ainsi connaîtra les critères sur base desquels il sera évalué. Cette grille est discutée lors de l'entretien.
- À partir des objectifs définis lors de l'entretien de la période précédente, le nouvel entretien commence par un bilan de réalisation de ces objectifs, une discussion sur les écarts constatés, avant de fixer de nouveaux objectifs.
- Ensuite, le supérieur évalue les besoins en formation du travailleur pour développer telle ou telle compétence.
- Enfin, le supérieur assigne au travailleur de nouveaux objectifs qui l'impliquent véritablement.

Conditions d'un entretien d'évaluation efficace

Pour être efficace, un entretien d'évaluation doit déboucher sur des engagements mutuels:

- En termes d'objectifs à atteindre: au niveau de la production ou du rendement des travailleurs, amélioration de la collaboration entre services, acquisition de nouvelles compétences, etc.
- En termes de moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs: formation continue, coaching, embauche supplémentaire, investissements, redéploiement des tâches, etc.

Les autres formes d'entretien d'évaluation

Outre l'entretien d'évaluation classique, des variantes peuvent être utilisées en entreprise, telles que l'auto-évaluation, le 360° ou l'entretien collectif. Ces méthodes varient selon l'objectif poursuivi, leurs avantages et inconvénients respectifs et les suites données à la procédure.

L'auto-évaluation

• **Principe**

L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises. Elle peut accompagner l'évaluation. La méthode est d'ailleurs similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évalué. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le supérieur direct.

• **Pour qui ?**

L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'historique dans l'entreprise.

• **Avantages**

- L'auto-évaluation permet à l'évalué de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation.
- Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du travailleur.
- L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation.

• **Inconvénients**

- Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'auto-censurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est un exercice de communication plus que d'expression libre.

- Si le document ne parcourt pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les travailleurs, l'exercice peut être perçu négativement.

- **Et après ?**

L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel.

Le 360°

- **Principe**

En règle générale, le travailleur est évalué par lui-même, puis par ses collaborateurs et son supérieur direct. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise.

- **Pour qui ?**

Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise.

- **Avantages**

- L'évaluation par l'entourage est anonyme.
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

- **Inconvénients**

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

- **Et après ?**

La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

L'entretien collectif

- **Principe**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.

- **Pour qui ?**

L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

- **Avantages**

- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.
- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

- **Inconvénients**

- L'exercice est relativement "sportif".
- Tout ne peut pas être dit à cette occasion.
- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte

- **Et après ?**

L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

Différences entre l'entretien d'évaluation et l'entretien de fonctionnement

	Entretien d'évaluation	Entretien de fonctionnement
Aspect temporel	L'entretien est ciblé sur les réalisations passées	L'entretien est dirigé vers l'avenir et les améliorations à envisager
Relation de pouvoir	L'entretien s'inscrit dans la relation hiérarchique claire entre un supérieur et un subordonné	L'entretien s'inscrit dans les relations de collaboration qui s'instaurent dans le travail
Responsabilité	La responsabilité de l'entretien revient au supérieur direct qui entretient une communication unilatérale du haut vers le bas	La responsabilité de l'entretien est partagée entre les deux personnes qui instaurent une communication horizontale
Attitude du travailleur	La personne évaluée peut adopter une attitude défensive	La conduite de l'entretien sans jugement permet au travailleur de se montrer pro-actif
Cible de l'entretien	L'entretien et le guide d'évaluation sont conçus pour évaluer les réalisations du travailleur et l'atteinte des objectifs fixés	L'entretien est ciblé sur le travailleur et son adaptation à l'environnement de travail
Risques	Sur la défensive, le travailleur évalué peut répondre de façon très fermée « oui, mais... » sans accepter l'évaluation ni se remettre en question	En confiance, le travailleur est enclin à proposer des solutions aux problèmes qu'il a énoncés, qui, aux yeux de son supérieur, peuvent ne pas être adéquates
Rôle	Le supérieur joue le rôle de juge qui énonce un jugement sur le travailleur	Le supérieur assure un rôle de coach qui envisage avec le travailleur les obstacles à surmonter pour obtenir un meilleur fonctionnement

FICHE 15

DISCRIMINATION AU TRAVAIL

Vous trouverez de plus amples informations sur le site du SPF emploi, Travail et Concertation sociale www.emploi.belgique.be, dans le thème non discrimination et diversité.

1. Discrimination

Les discriminations sont toujours présentes dans la société comme dans les entreprises. Or la discrimination est interdite. Trois lois constituent, dorénavant, la base juridique de lutte contre la discrimination:

- la loi générale du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination qui remplace la loi du 25 février 2003 ;
- la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre les discriminations entre les hommes et les femmes, qui vient remplacer la loi du 7 mai 1999 sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes ;
- la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie.

La loi générale tendant à lutter contre certaines formes de discrimination prohibe la discrimination en raison de l'âge, de l'orientation sexuelle, de l'état civil, de la naissance, de la fortune, des convictions religieuses ou philosophiques, des convictions politiques, de la langue, de l'état de santé actuel ou futur, d'un handicap, des caractéristiques physique ou génétique et de l'origine sociale.

La loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie prohibe quant à elle les motifs en raison de la nationalité, de la prétendue race, de la couleur de la peau, de l'ascendance, de l'origine nationale ou ethnique.

Ces dispositions législatives ont notamment pour champ d'application le monde du travail en général et les relations de travail en particulier qu'il s'agisse de l'accès à un emploi, des conditions de travail ou de la rupture des relations de travail tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Par discrimination, on entend toute différence de traitement fondée sur l'âge, sur l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, les croyances ou l'idéologie, les convictions politiques, la langue, l'état de santé actuel ou à venir, un handicap, des caractéristiques physiques ou génétiques ainsi que l'origine sociale (loi générale tendant à lutter contre certaines formes de discrimination) sur le sexe (loi tendant à lutter contre les discriminations entre les hommes et les femmes) sur la nationalité, la prétendue race, la couleur de la peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique (loi tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie).

La discrimination peut être directe ou indirecte. Une discrimination est directe, lorsque sur base de l'un des critères protégés, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre personne ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable et ce sans justification objective prévue par la loi. Elle est indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour les personnes présentant un critère protégé et ce sans justification objective prévue par la loi.

L'injonction de discriminer est également considérée comme une discrimination. Dans certains cas, en matière d'emploi, l'employeur pourra justifier une différence de traitement notamment si elle constitue une exigence professionnelle déterminante justifiée de manière objective et raisonnable en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice.

2. Recours possible

Le travailleur peut s'adresser directement au Contrôle des lois sociales. Les inspecteurs sont habilités à entamer une procédure de conciliation afin de mettre fin à la discrimination. Si l'employeur refuse d'y mettre fin, les inspecteurs peuvent, dans les cas graves et flagrants, dresser un procès-verbal. Ils sont également habilités à établir un rapport décrivant les faits. Le tribunal du travail peut réclamer ce document.

L'institut pour l'égalité des hommes et des femmes (en ce qui concerne les discriminations fondées sur le sexe) et le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (en ce qui concerne les autres critères protégés) sont à la disposition des personnes victimes ou témoins d'actes de discriminations. Une équipe de spécialistes peut informer, analyser les situations, orienter vers les services existants, recueillir une plainte, proposer une médiation ou le cas échéant, envisager une action en justice.

3. Protection contre le licenciement

Les victimes et les témoins de discrimination ne doivent pas craindre d'exposer leur situation de peur de représailles professionnelles. En effet, les travailleurs jouissent d'une protection contre le licenciement. L'employeur ne peut pas mettre fin à leur relation de travail ou modifier de façon unilatérale les conditions de travail du travailleur qui a déposé une plainte motivée ou qui a intenté une action en justice (sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou à cette action).

4. Promotion de la diversité au travail

Si l'égalité des droits est l'objet même des lois contre les discriminations, la diversité correspond à une politique ou à un moyen pour y parvenir.

La discrimination est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Elle naît souvent de préjugés et de stéréotypes. Pour lutter contre ceux-ci et ainsi prévenir les discriminations, de plus en plus d'entreprises et d'employeurs, tant publics que privés mettent en place des politiques de ressources humaines qui tendent à refléter au mieux la diversité de la société. Ces politiques de diversité couvrent plusieurs aspects et prennent différentes formes : actions en matière de sélection et de recrutement, codes de bonne pratiques, chartes, guichets d'information, actions ciblées vers la clientèle.

FICHE 16

OUTILS POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

www.respectautravail.be

Le SPF Emploi a développé de nombreux outils pour aider les entreprises à prévenir les risques psychosociaux (RPS) au travail. Ceux-ci sont réunis sur le site www.respectautravail.be dans la rubrique « boîte à outils ». Les outils disponibles sont repris dans le tableau suivant et les principaux sont brièvement décrits ci-dessous.

Boîte à outils

	À qui s'adresse l'outil – la brochure	
Objectif de l'outil – de la brochure	Aux travailleurs	Aux professionnels de la prévention
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none">• Affiches : promotion des comportements respectueux au travail• DVD "Bien-être ou stress au travail : à vous de choisir"• DVD "Face à la souffrance relationnelle au travail"	<ul style="list-style-type: none">• Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail• Alcool et autres drogues: Manuel pour une politique de prévention au travail• La gestion des âges en entreprise
Pré diagnostic		<ul style="list-style-type: none">• Indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail• Outil de détection précoce du burnout
Diagnostic - intervention	<ul style="list-style-type: none">• Stratégie SOBANE Déparis• Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)• VOW-QFT	<ul style="list-style-type: none">• Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail• SOBANE Aspects psychosociaux• Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail: agir sur les souffrances relationnelles au travail• Check-list sur le lien entre les aspects psychosociaux et les accidents du travail• Questionnaire sur le Stress Post-Traumatique (QSPT)• "Faire le point. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises"

1. Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail

Objectif

L'objectif de ce guide est d'aider les organisations et les entreprises (y compris les PME et les très petites entreprises), à mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux qui s'intègre dans une politique globale de gestion des risques professionnels et dans le dialogue social. Les pistes de solutions mises en avant

préconisent des mesures collectives qui tiennent compte de l'organisation du travail. C'est à chaque entreprise, chaque organisation, de s'appropriier ces différentes pistes.

Cette brochure commence par une définition des risques psychosociaux, les conséquences et les effets ainsi qu'une description des principales sources de risque.

Viennent ensuite les principes généraux de prévention, suivi d'un aperçu des étapes à suivre pour la prévention des RPS. Les acteurs de la prévention sont également présentés ainsi que les outils disponibles qui peuvent être utilisés dans l'entreprise.

Pour qui ?

Pour les employeurs, les représentants des travailleurs, les membres de la ligne hiérarchique, les GRH, les conseillers en prévention.

2. Brochure: Alcool et autres drogues: guide pour une politique de prévention au travail

Objectif

Cette brochure propose, aux entreprises et aux institutions, une politique de prévention en matière d'alcool et de drogues, partant du cadre légal de la législation sur le bien-être au travail. Ce qui n'empêche naturellement pas de se référer également à la CCT 100, qui contient des dispositions pertinentes en la matière.

L'employeur dispose ainsi d'une série de repères pour prévenir la problématique et mettre en place une politique adéquate de la consommation problématique d'alcool et autres drogues.

Cette brochure donne un aperçu des différents types de drogues et décrit les conséquences de la consommation problématique d'alcool et de drogues, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. La brochure souligne également l'importance d'une politique relative à l'alcool et à la drogue. L'attention se porte d'abord sur l'analyse des risques et les mesures de prévention et ensuite sur le rôle spécifique des différents acteurs au sein de l'entreprise.

Pour qui ?

Cette brochure s'adresse à toutes les personnes chargées et responsables de la prévention dans le secteur public, en premier lieu, et, dans le secteur privé en second lieu. Pour le secteur privé, il existe également une brochure, éditée par le Conseil national du Travail. Cette publication peut être téléchargée sur le site internet du CNT : www.cnt-nar.be.

3. La gestion des âges en entreprise : guide utile pour la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise (CCT 104)

Objectif

Face à la problématique du vieillissement au travail, la nécessité de mettre en place une gestion des âges au sein des entreprises est de plus en plus mise en exergue. Cette brochure, conçue comme un guide de sensibilisation, propose des axes de réflexion et répertorie des pratiques de gestion des âges au sein des entreprises. Comme telle, elle sera utile pour la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise (CCT 104).

Pour qui ?

Cet outil pragmatique s'adresse en premier lieu aux managers et autres responsables des ressources humaines afin de les sensibiliser aux diverses problématiques et aux nombreux enjeux soulevés par la gestion des âges et de les aider à aborder cette

dernière de façon proactive, préventive et intégrée. Les représentants des employeurs et des travailleurs, les conseillers en prévention et les membres des comités de prévention et de protection au travail seront également intéressés par la lecture de ce guide.

4. Indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

Objectif

Cet outil de prédiagnostic a pour objectif d'alerter l'employeur sur la présence de risques psychosociaux au sein de son entreprise afin qu'il puisse au plus tôt mettre en œuvre une réelle politique de gestion des risques psychosociaux.

Cet indicateur d'alerte est la première étape de la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise. Il permet à l'entreprise de se situer dans ce domaine et ne remplace en aucun cas l'analyse des risques qui est une obligation légale à laquelle doit se soumettre toutes les entreprises en Belgique.

Il se présente sous la forme d'un tableau de bord, composé d'un certain nombre d'indicateurs, à remplir par un petit groupe de personnes représentatives de l'entreprise.

Le premier module est composé de 12 indicateurs objectifs et chiffrés : le taux d'absentéisme ou le nombre d'accidents du travail, ... Ces données peuvent être trouvées auprès des ressources humaines, dans les rapports annuels du service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail (SIPPT / SEPPT), dans le bilan social,...

En fonction du nombre d'alertes mis en évidence, un premier diagnostic est proposé sous la forme d'un code couleur.

Le second module correspond à une analyse plus poussée de la situation et permet un prédiagnostic plus fin. Les données brutes récoltées devront être interprétées afin de leur donner un sens. Cela permet de nuancer les chiffres en fonction des caractéristiques, du secteur d'activités et de la taille des entreprises. Le module 2 propose également de prendre en compte l'évolution dans le temps des indicateurs.

Pour qui ?

L'outil s'adresse à toutes les entreprises, grandes, moyennes et petites, de plus de 20 travailleurs. L'outil peut être utilisé dans de plus petites entreprises, mais devra éventuellement faire l'objet de certaines adaptations.

Il est prévu que l'outil soit rempli par un groupe composé de personnes représentant les différentes catégories professionnelles au sein de l'entreprise : des travailleurs ou leurs représentants, des représentants de l'employeur, des membres de la ligne hiérarchique.

Cet outil invite donc à une approche participative.

5. Outil de détection précoce du burnout

Objectif

L'objectif principal de cet outil est d'apporter une aide aux professionnels de la santé pour déceler les signes avant-coureurs du burnout. Le sens clinique de ces professionnels, aidés de l'outil permet de mettre en évidence la présence du burnout et son importance. Cet outil a aussi pour objectif de donner les premières pistes aux professionnels pour la prise en charge du travailleur.

Cet outil est complété lors d'un entretien avec le travailleur. Il comprend plusieurs volets :

- Nom du travailleur et la date
- Définition théorique du burnout : elle permet de cadrer la thématique visée dans cet outil et d'attirer votre attention sur des situations potentiellement dangereuses
- Les symptômes : il s'agit de cocher les différents symptômes que présente le travailleur selon leurs fréquences d'apparition: symptômes physiques, cognitifs-affectifs et comportementaux.

Pour qui ?

Tout professionnel de la santé confronté à des travailleurs en burnout : médecins du travail, médecins généralistes, conseillers en prévention aspects psychosociaux ou encore psychologues.

6. Le VOW / QFT: Instrument de mesure des facultés de travail

Objectif

Le VOW / QFT a pour but d'étudier comment le travailleur perçoit et vit l'équilibre entre ses propres caractéristiques et les exigences auxquelles il est confronté

Les "facultés de travail" peuvent être définies comme un équilibre entre les caractéristiques propres au travailleur (état de santé individuel, ressources personnelles, efficacité, intention de rester, connaissance et capacités) et les exigences liées au travail (charge psychosociale, charge de travail physique, sécurité du travail, exigences de la fonction) auxquelles il doit faire face.

Le questionnaire est composé de 6 modules:

- module 1 : Facteurs psychosociaux (ce module est composé de huit dimensions ; ces dimensions permettent de mesurer les exigences de travail ainsi que les ressources psychosociales du travailleur)
- module 2 : Aspects physiques des conditions de travail
- module 3 : Sécurité
- module 4 : Santé
- module 5 : Capacité à travailler
- module 6 : Intention de rester

Pour qui ?

Pour toute personne se préoccupant de son bien-être au travail.

7. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Objectif

Cette brochure est consacrée au diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail. Elle comporte deux volets:

- Introduction au diagnostic : les types de démarches de diagnostic relatives au harcèlement moral, les objectifs et méthodes, les limites.
- Guide pratique : aide au diagnostic de cas, structuré et séquentiel, indiquant les éléments à relever, à chaque étape, dans une logique de diagnostic différentiel des situations ou configurations qui peuvent se présenter.

La logique veut que l'on précise tout d'abord l'objectif et le cadre dans lequel le praticien est amené à poser un diagnostic. Différentes catégories de praticiens pourront ainsi trouver une présentation du ou des cadre(s) de diagnostic qui correspondent à leur mission. Ces aspects sont traités dans la première partie de cette brochure.

La seconde partie de ce document présente une démarche diagnostique structurée. Elle permet d'établir différentes étapes du diagnostic relatives aux conséquences, aux faits de violence, aux types de relation et aux éléments de contexte. Il s'agit d'une démarche d'ensemble cohérente aboutissant à identifier différents aspects d'un harcèlement moral ou d'autres formes de souffrance relationnelle au travail.

Cet outil peut être utilisé soit pour le diagnostic global d'un cas, soit de manière ciblée ou ponctuelle pour relever des critères de description de certains éléments de situation. La démarche de diagnostic différentiel permet d'éviter à la victime présumée et/ou à l'intervenant d'être "enfermé" dans la catégorie de harcèlement moral et de s'ouvrir à d'autres configurations possibles.

Pour qui ?

Aux intervenants chargés de gérer les souffrances relationnelles liées au travail : conseillers en prévention, personnes de confiance, responsables des ressources humaines, ...

8. Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail

Objectif

Ce manuel aborde la problématique de la prévention ainsi que les différentes méthodes de sensibilisation, de formation et d'intervention en matière de souffrance relationnelle au travail.

Après un bref exposé de ce que recouvre la notion de souffrance relationnelle au travail, ce manuel propose d'aborder quatre grandes méthodes d'intervention adaptées à ces situations :

1. L'entretien d'aide en situation de souffrance relationnelle au travail : écoute, conseil et recadrage
2. La médiation en situation de souffrance relationnelle au travail : théorie, pratiques et limites
3. L'intervention avec les groupes et les équipes de travail en situation de souffrance relationnelle au travail : réflexions générales et méthodologies particulières
4. Le coaching en situation de souffrance relationnelle au travail : éléments de réflexions et démarches pratiques

Ce manuel propose également des « bonnes pratiques » transversales à l'ensemble de ces interventions.

Il s'agit donc d'un outil qui accompagne et structure l'action de l'intervenant confronté aux situations de conflit, d'hyperconflit, de harcèlement et d'emprise au travail.

Pour qui ?

Aux intervenants chargés de gérer les souffrances relationnelles liés au travail : conseillers en prévention, personnes de confiance, responsables des ressources humaines, ...

9. Check list: lien entre les aspects psychosociaux et les accidents du travail

Objectif

Les aspects psychosociaux peuvent être à l'origine des accidents du travail. Cette check-list est un outil qui vous permettra de vérifier et d'objectiver, de façon simple, la présence éventuelle d'aspects psychosociaux ayant influencé la survenue d'un accident du travail. Son utilisation peut vous apporter d'importantes informations

pouvant enrichir votre analyse de l'accident. Par ailleurs, en cas d'accident du travail grave, vous pourrez vous servir de ces informations afin de compléter le rapport circonstancié qui doit être remis aux fonctionnaires chargés du Contrôle du bien-être au travail. Enfin, la check-list favorisera vos réflexions quant aux pistes de solution à mettre en oeuvre.

La check-list comprend sept rubriques:

1. les ressources pour réaliser la tâche,
2. la charge de travail,
3. l'incertitude face à l'avenir,
4. les changements récents dans l'organisation du travail,
5. la qualité des relations,
6. le climat de sécurité,
7. les autres aspects psychosociaux.

Chaque rubrique comprend un certain nombre d'items, ceux-ci sont dans le manuel d'utilisation. Enfin, différentes pistes d'intervention sont systématiquement évoquées afin de vous aider dans votre analyse.

Pour qui?

Que vous soyez conseiller en prévention, inspecteur du travail, voire médecin du travail, cet outil est destiné à toute personne amenée à réaliser des analyses d'accidents du travail. Elle peut, par ailleurs, être utile pour les membres du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) et en particulier pour la délégation restreinte qui se rend immédiatement sur les lieux en cas d'accident ou d'incident sérieux.